

CVM

PAPERS 1 COME STA CAMBIANDO IL CREDIT MANAGEMENT?

PAPERS 2 GESTIONE DEL CREDITO NEL MERCATO UTILITIES

PAPERS 3 RECUPERO CREDITI OLTRE L'AI

PAPERS 4 LA CARTOLARIZZAZIONE "GREEN"

PAPERS 5 AZIENDE UTILITIES: UN 2026 RICCO DI SFIDE



COVER STORY

VILEDA ITALIA

MARIA SILVESTRI

DOSSIER
18° CVDAY



Improve your skills

Il **Laboratorio di Credit Village**,
ideato per rispondere alle **esigenze formative dei
professionisti del settore del credito**, che aiuta manager,
operatori ed imprese a **mantenersi aggiornati
e potenziare le proprie conoscenze**.

**SCOPRI ORA I NOSTRI
CORSI DI FORMAZIONE!**



<https://creditvillage.news/cvlab/>



+39 339 351 66 69
+39 351 512 0527





Gianpaolo Luzzi

Ad oggi **nessuna società italiana risulta ancora iscritta all'Albo ex art. 114 TUB**, ve ne sono iscritte solo due tedesche. Ma, a quanto pare, il percorso regolamentare prosegue. In questo contesto, la **recente nota di Banca d'Italia** fornisce chiarimenti rilevanti sul perimetro operativo dei **gestori di crediti in sofferenza**.

L'Autorità ha precisato che i gestori possono acquistare e gestire, a titolo definitivo e per proprio conto, **crediti di natura non finanziaria** ceduti da soggetti diversi da banche o intermediari finanziari, purché vantati nei confronti di debitori in **stato di insolvenza**, anche non accertato giudizialmente o in situazioni sostanzialmente equiparabili.

L'operatività resta subordinata al rispetto delle condizioni previste dall'**art. 2 del DM 53/2015**, tra cui:

- acquisto dei crediti esclusivamente a fini di recupero;
- rispetto del **limite di subordinazione**, con finanziamenti da terzi non superiori al patrimonio netto;
- assenza di nuovi contratti di finanziamento, novazioni o modifiche delle condizioni contrattuali originarie.

La Nota chiarisce inoltre che, ai fini del limite di subordinazione, rilevano i crediti acquistati dal gestore **sia da banche e intermediari finanziari sia da soggetti non finanziari**.

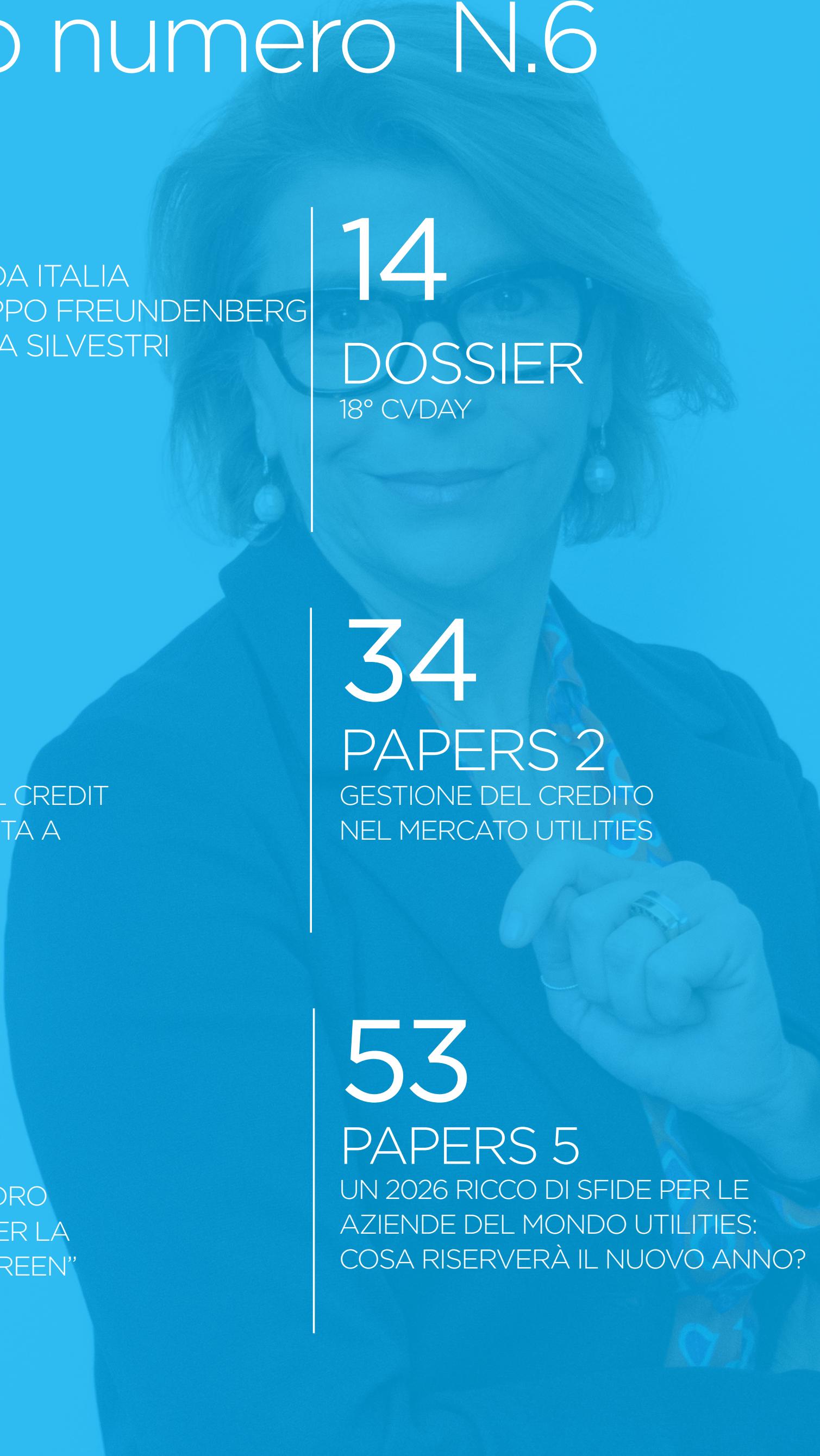
Resta allora una domanda: **Banca d'Italia, sorpresa - o preoccupata - dalla mancata iscrizione di operatori all'Albo 114, sta tentando di ampliarne l'operatività per renderlo più attrattivo e convincere qualcuno a fare il primo passo?** Una lettura forse un po' maliziosa, ma non del tutto priva di fondamento alla luce del silenzio che, per ora, continua a circondare l'Albo.

Ma per venire al numero attuale la **Storia di Copertina** è dedicata a **Maria Silvestri**, Credit Manager di **Vileda Italia (Freudenberg Group)** e Presidente **ACMI** mentre all'interno del Dossier troverete un resoconto dettagliato del **CvDay**, giunto quest'anno alla sua **18° edizione** e tenutosi lo scorso **14 novembre a Milano** nella prestigiosa location di **Borsa Italiana**.

All'interno della sezione **Papers** vi aspetta invece un'intervista inedita a **Cristian Bertilaccio**, Presidente di **UNIREC**, un approfondimento sulla **gestione del credito nel mercato Utilities** con una serie di interviste ad alcuni dei protagonisti del settore, un'intervista a **Samuele Corrado**, Process Innovation Senior Manager di **CRIBIS Credit Management** su come **automazione e sicurezza IT** stiano ridisegnando il **recupero crediti** ed un articolo di grande attualità sullo **sviluppo di un quadro normativo europeo per la cartolarizzazione "green"** e un focus su sfide e prospettive future per le aziende operanti del **mondo Utilities..**

Buona lettura a tutti! ■

in questo numero N.6



COVER STORY

06

31

PAPERS 1

COME STA CAMBIANDO IL CREDIT MANAGEMENT? INTERVISTA A CRISTIAN BERTILACCIO, PRESIDENTE UNIREC

48

PAPERS 4

LO SVILUPPO DI UN QUADRO NORMATIVO EUROPEO PER LA CARTOLARIZZAZIONE "GREEN"

14

DOSSIER

18° CVDAY

34

PAPERS 2

GESTIONE DEL CREDITO NEL MERCATO UTILITIES

53

PAPERS 5

UN 2026 RICCO DI SFIDE PER LE AZIENDE DEL MONDO UTILITIES: COSA RISERVERÀ IL NUOVO ANNO?

44
PAPERS 3
OLTRE L'AI: COME
AUTOMAZIONE E SICUREZZA
IT STANNO RIDISEGNANDO IL
RECUPERO CREDITI

56
FIX BOX
ENTI LOCALI

cvm/hanno collaborato



Gianpaolo Luzzi
Direttore Editoriale
Credit Village Magazine



Marco Angheben
Head of Business Development
& Regulatory Affairs
EUROPEAN DATAWAREHOUSE



Marco Contini
Partner
La Scala Società tra Avvocati



Camilla Giovanetti
Product Marketing
CRIBIS Credit Management



Maitane Puente González
Legal Advisor & Compliance Officer
EUROPEAN DATAWAREHOUSE



Giuseppe Roddi
Docente e Consulente di
compliance bancaria-finanziaria
Amministratore Unico
GR Consulting S.r.l.



Carolina Rossi
Product Marketing
CRIBIS Credit Management



Eleonora Scheggi
Giornalista
Credit Village



Roberto Sergio
Direttore Osservatorio Nazionale
NPE Market
Credit Village

cvm/chi siamo

Credit Village Magazine

Pubblicazione bimestrale
con il Patrocinio Ministero
delle Comunicazioni
Numero 6 - Anno XX
Novembre - Dicembre 2025
Sped. abb. post. Iscritto al Tribunale
di La Spezia n. 12.
Registro operatori di comunicazione n. 11919

Direttore Responsabile, Editoriale:
Gianpaolo Luzzi
gpluzzi@creditvillage.it

Direttore Generale:
Roberto Sergio
r.sergio@creditvillage.it

Responsabile Segreteria di Redazione:
Chiara Riefoli
c.riefoli@creditvillage.it

Redazione:
Ambra Simonini
a.simonini@creditvillage.it

Direzione e Redazione:
Via Fontevivo, 21N - 19125 La Spezia
Tel: 0187 280208
info@creditvillage.it

Abbonamenti:
1 anno €45,00; 2 anni €90,00; 3 anni €135,00
1 numero €9,00
Le copie arretrate possono essere richieste
tramite email a info@creditvillage.it
Editore: Credit Village S.r.l.
www.creditvillage.news

Realizzazione editoriale:
Giorgia Schiaffino
g.schiaffino@creditvillage.it

Stampa:
Industrie Grafiche Pacini

IL CREDIT MANAGEMENT OGGI: TRA ANALISI, RELAZIONE E RESPONSABILITÀ STRATEGICA

Intervista a **Maria Silvestri**, Credit Manager di **Vileda Italia (Freudenberg Group)**
e Presidente ACMI



A cura della Redazione

Partiamo dal suo percorso: quali sono stati i passaggi chiave della sua carriera che l'hanno portata al ruolo di Credit Manager di Vileda Italia e poi alla Presidenza di ACMI?

M.S. Il mio percorso è iniziato nell'area contabilità di un'azienda italiana, la Casa Editrice Ricordi, per poi passare a una multinazionale alimentare. Conosce il dado Knorr? Proprio quella! Lì ho iniziato a lavorare nell'area credito, affiancando i vendori nella gestione del rapporto con i clienti per le tematiche finanziarie. Dopo un'esperienza in Unilever, ho avuto l'opportunità di lavorare nel 2000 alla start-up di H3G (ora Wind): un'esperienza fantastica che mi ha permesso di vedere le mille sfaccettature di un'azienda che nasce e si trasforma. Dal 2001 lavoro in FHP di R. Freudenberg, più semplicemente Vileda, dove ho avuto modo di mettere a frutto le diverse esperienze nel ruolo di Credit Manager.

Il passaggio decisivo è stato acquisire la consapevolezza che il credito non è solo un aspetto contabile, ma un fattore strategico per la sostenibilità del business. In FHP ho avuto l'opportunità di lavorare in un contesto snello e internazionale, dove il credit management è integrato nei processi decisionali. La Presidenza di ACMI è arrivata come naturale evoluzione: sentivo la responsabilità e il desiderio di contribuire alla crescita della professione e alla diffusione di una cultura del rischio moderna e proattiva.



Maria Silvestri,
Credit Manager di Vileda Italia
e Presidente ACMI

Guardandosi indietro, c'è un momento o una scelta che considera decisiva nella costruzione della sua identità professionale nel mondo del credit management?

M.S. Ho compreso che il Credit Manager non può limitarsi a “gestire insoluti”, ma deve anticipare scenari, leggere i dati e dialogare con il business; in questo sono stata fortunata perché ho avuto ottimi maestri. Il punto di svolta nella costruzione della mia professionalità è stato 35 anni fa, quando lavoravo in Knorr e su volere dell'allora mio responsabile Daniele Beretta, sono entrata in ACMI. Partecipando alle riunioni del gruppo Largo Consumo, dove i Credit Manager delle maggiori aziende del settore come Nestlé, Barilla, Perugina, Star, Plasmon condividevano le best practice, ho davvero imparato molto, e non solo da un punto di vista tecnico, ma soprattutto nell'area relazionale e comportamentale.

Oggi il Credit Manager non è più solo “custode del credito”, ma un partner strategico del business: come interpreta questo ruolo in un'azienda consumer e retail come FHP?

M.S. In un'azienda come FHP, il credito è strettamente legato alla relazione con il commerciale e il cliente. Quando sono arrivata nel 2001, il ruolo del Credit Manager non esisteva ed è stato fortemente voluto dal direttore generale, con l'obiettivo di garantire al business equilibrio tra crescita e rischio. L'affiancamento all'area vendita nella visita ai clienti strategici, e non solo a quelli problematici, mi ha permesso di conoscere bene il mercato in cui opera la mia azienda, guadagnare la fiducia dei commerciali e supportarli nel loro quotidiano con soluzioni che favoriscano il fatturato tutelando la solidità finanziaria dell'azienda.

In che modo si possono prevenire le sofferenze e le perdite senza frenare lo sviluppo del business, specialmente in un settore dove la pressione competitiva e distributiva è elevata come il vostro?

M.S. La chiave è sicuramente avere policy chiare e condivise, la segmentazione della clientela grazie all'uso intelligente di dati esterni ed interni, e kpi che tengano conto non solo della situazione finanziaria del cliente, ma anche delle potenzialità commerciali e della redditività della vendita. Tutto questo permette di modulare le condizioni e di dialogare costantemente con la forza vendita. Prevenire non significa bloccare, ma creare regole dinamiche che accompagnino il business.

Il credito B2B in Italia è spesso influenzato da dinamiche relazionali consolidate. Come si bilancia relazione commerciale e rigore nella gestione del rischio?

M.S. Come dicevo prima, serve una cultura condivisa: devono essere chiari a tutti i ruoli, le responsabilità, i tempi di tolleranza e le azioni da compiere (strategia condivisa). In questo modo la direzione vendite diventa uno dei maggiori supporter della funzione del credito, e il rischio non è più un ostacolo, ma un fattore da governare insieme. Il Credit Manager deve essere percepito come un facilitatore, non come un “guardiano”. KPI chiari, trasparenza e comunicazione costante sono gli strumenti per mantenere equilibrio tra relazione e rigore.

Le crisi degli ultimi anni - energetica, inflazione, shock logistici, rallentamento economico - come hanno cambiato la gestione del ciclo del credito e quali insegnamenti permanenti ci lasciano?

M.S. Sicuramente ci hanno insegnato che la volatilità è la nuova normalità: viviamo infatti in un tempo in cui il rischio non è più solo una variabile da misurare, ma un orizzonte da interpretare. Le tensioni geopolitiche, le guerre commerciali, le crisi energetiche, la transizione digitale e ambientale, le nuove normative internazionali: tutto questo impatta direttamente sulle scelte finanziarie delle imprese, sulla loro capacità di pianificare, investire, crescere.

In questo scenario, il ruolo del Credit Manager deve arricchire le competenze tecniche con la capacità di analisi del contesto, deve diventare interprete dei segnali e costruttore di strategie.

Quali strumenti, processi o competenze ha ritenuto necessario potenziare per gestire l'aumento della complessità del credit risk negli ultimi anni?

M.S. Sicuramente l'automazione dei processi e gli strumenti di monitoraggio predittivo sono fondamentali, ma non basta la tecnologia: servono competenze relazionali, di negoziazione, comunicazione e leadership, perché il credito è anche relazione, flessibilità e competenze manageriali.

Ci descrive come è strutturata la funzione crediti nella sua azienda e come si integra con commerciale, finance e supply chain per anticipare i problemi e cogliere opportunità?

M.S. La funzione crediti in FHP è snella e, pur dipendendo dal CFO, è fortemente integrata con tutte le aree interessate nel ciclo attivo. Lavoriamo in stretta sinergia con l'area commerciale, il customer service e la supply chain, con cui dividiamo alert in tempo reale per gestire ordini e consegne in modo coerente con il profilo di rischio del cliente.

In azienda state facendo uso di digitalizzazione, automazione o strumenti di data analytics nella prevenzione del rischio e nella gestione del credito? Ci può fare qualche esempio?

M.S. La digitalizzazione è ormai parte integrante dei processi, oltre ai classici DSO e aging, oggi sono fondamentali gli indicatori predittivi: probabilità di default, trend di pagamento e variazioni nei comportamenti di acquisto. La tempestività è tutto: non basta sapere che c'è un problema, bisogna anticiparlo e intervenire prima che il rischio diventi insoluto.



Maria Silvestri, Credit Manager di Vileda Italia e Presidente ACMI



Celebrazione dei 50 anni di ACMI

Lei è Presidente di ACMI: quali sono oggi le principali mission dell'associazione, le priorità del suo mandato e le iniziative più rilevanti per la crescita della figura del Credit Manager in Italia?

M.S. La mission è chiara: valorizzare il Credit Manager come figura strategica. Le priorità del mio mandato sono formazione continua, e attenzione all'aderente, consolidato e non. ACMI è oggi l'associazione di riferimento per il Credit Management in Italia e da oltre 50 anni è protagonista dell'evoluzione della professione, come luogo di confronto e di crescita.

La sfida è farla diventare sempre più un laboratorio di idee e pratiche, capace di offrire risposte concrete a socie e soci, e a giovani colleghi e colleghi che si avvicinano a questa professione.

Stiamo lavorando a diversi progetti, fra cui quello rivolto agli Under 40, che ci auguriamo siano sempre di più e desiderosi di diventare parte attiva in associazione.

Come vede evolvere la professione nei prossimi 5 anni? Quali competenze nuove dovranno avere i Credit Manager del futuro per essere centrali nelle aziende?

M.S. Come dicevo prima, il Credit Manager deve arricchire le competenze tecniche con la capacità di analisi del contesto, diventando interprete dei segnali e costruttore di strategie.

Sempre più spesso in azienda cambiano gli strumenti, cambiano le relazioni tra funzioni aziendali e noi dobbiamo trasformare il nostro lavoro in leva di sostenibilità e competitività. Può sembrare ambizioso, ma sono convinta che "faremo la differenza se riusciremo a leggere il mondo e non solo i bilanci".

In un settore come il credit management che tradizionalmente è stato dominato da figure maschili, lei si è affermata come donna in posizione di leadership — sia come Credit Manager in azienda sia come Presidente di ACMI. Quali sono state le sfide specifiche che ha incontrato e quali opportunità ha saputo cogliere grazie alla sua prospettiva femminile?

M.S. La sfida più grande è stata superare stereotipi e dimostrare che preparazione, competenza e determinazione non hanno genere. Quando ho iniziato questa professione, il mondo delle vendite era prevalentemente maschile e conquistare stima e fiducia non è stato immediato. Ho scelto di farlo attraverso la competenza, la capacità di ascolto e la costruzione di relazioni solide.

Non dico nulla di nuovo affermando che la strada verso la vera parità di genere è ancora lunga. Proprio per questo, prima come Vicepresidente di ACMI insieme al consigliere Adriano Mininni e ora come Presidente, ho voluto trasformare questa esperienza in un impegno concreto: "Il Credit en Rose", una giornata dedicata alla valorizzazione delle competenze femminili e alla riflessione sul ruolo della diversità nel credit management; siamo alla quinta edizione e il successo di questa iniziativa dimostra che il cambiamento è possibile anche perché, la nostra base di iscritte i iscritti è formata dal 35% di donne.

Credo che la prospettiva femminile sia una risorsa: inclusione, empatia e capacità di mediazione sono qualità che oggi fanno la differenza, e il futuro del credit management e del management in generale passa anche da qui.



Celebrazione dei 50 anni di ACMI

