



PAPERS 1
FAKTOREC: 10 ANNI
CHE HANNO
CAMBIATO LA CREDIT
INDUSTRY

PAPERS 2
SECONDARY MAR-
KET DIRECTIVE: A
CHE PUNTO SIAMO
DAVVERO IN
EUROPA

PAPERS 3
IL VALORE DELLA
PROATTIVITÀ NEL
RECUPERO
CREDITI IN
OUTSOURCING

PAPERS 4
LA NUOVA
GEOGRAFIA DEL
CREDITO
DETERIORATO

PAPERS 5
GOVERNARE
L'IMPRESA
NELL'INCERTEZZA

CVM

CREDIT VILLAGE MAGAZINE



COVER STORY
Wind Tre
LUCIANO LENTINI

DOSSIER
2° CVSECURITISATIONDAY

VOLA NELLA NOSTRA COMMUNITY



seguici sui nostri social



www.creditvillage.it

Armonizzare non basta: le lezioni dal mercato NPL europeo

Il confronto europeo sulla NPL Secondary Market Directive restituisce oggi un quadro piuttosto chiaro: l'obiettivo di armonizzare e sviluppare il mercato secondario dei crediti deteriorati era condiviso, ma gli effetti concreti dell'implementazione nei diversi Paesi membri stanno andando in una direzione diversa da quella attesa.

Dalle esperienze emerse nel dibattito promosso da Credit Village, Germania, Paesi nordici, Romania e Italia mostrano un tratto comune: la direttiva non ha ampliato il mercato, ma ha contribuito a ridurre il numero degli operatori attivi.

Nei Paesi che disponevano già di regimi autorizzativi strutturati, l'introduzione di una nuova categoria di credit servicer si è innestata su sistemi esistenti, senza sostituire un vuoto normativo e creando discontinuità operative.

In Germania, ad esempio, solo una quota molto limitata degli operatori ha richiesto la nuova autorizzazione, mentre in Spagna, dove la direttiva non è ancora stata recepita, il mercato continua a operare con cautela ma senza contrazioni strutturali.

L'Italia si inserisce pienamente in questo contesto europeo. A oggi, una sola società italiana risulta iscritta all'albo 114 TUB, affiancata da due operatori tedeschi attivi tramite passporting. Un dato che non segnala un problema di recepimento formale, ma una scelta chiara del mercato.

Gli operatori italiani disponevano già di strumenti efficaci per acquistare e gestire crediti deteriorati, attraverso 106 e 130 TUB, oltre che 115 TULPS, modelli che negli anni hanno consentito una significativa riduzione dello stock di NPL.

La nuova licenza 114 TUB non ha introdotto nuove capacità operative né risolto criticità strutturali. Si è aggiunta a un impianto che già funzionava, senza generare un evidente valore aggiunto.

Il rischio che emerge dall'esperienza europea è che un'armonizzazione non sufficientemente ancorata alle specificità dei mercati nazionali finisca per produrre l'effetto opposto a quello desiderato.

Il 2026, con l'avvio della revisione della direttiva, sarà un passaggio decisivo.

La lezione che arriva dai mercati è semplice: prima di introdurre nuovi strumenti autorizzativi, occorre chiedersi se quelli esistenti non stiano già funzionando.



Gianpaolo Luzzi, Direttore Editoriale Credit Village

Perché un mercato che ha dimostrato di saper gestire e ridurre gli NPL non ha bisogno di nuove etichette e ulteriori complesse regole, ma di agilità che ne accompagnino l'evoluzione.

Ma per venire al numero attuale, la Cover Story di questo mese è dedicata a Luciano Lentini, Credit Manager di Wind Tre, che racconta la sua esperienza all'interno della compagnia.

Nel dossier leggerete il resoconto della seconda edizione del CVSecuritisationDay, che si è svolto lo scorso 3 febbraio a Milano, unico evento italiano sul tema delle cartolarizzazioni. Nella sezione Papers troverete un'intervista a Luca Grimaldi, CEO di Faktorec, che celebra i 10 anni di attività; i risultati del webinar del 21 gennaio scorso in cui, con respiro internazionale, abbiamo parlato per la prima volta degli effetti in Europa della Secondary Market Directive; un'analisi di Dumitrita Gurzu, Process Innovation di CRIBIS Credit Management, sul cambiamento dei modelli operativi nella credit industry; una riflessione del manager Marcello Annese, che ha puntato il faro sulla nuova geografia del mercato del recupero; e un articolo di Gianfranco Barbieri, Partner di Studio Barbieri & Associati e Presidente ACEF, che analizza quanto l'incertezza possa incidere negativamente sul percorso e sulle scelte delle aziende.

Come di consueto seguiranno le nostre rubriche e, per questo inizio anno, diamo il benvenuto anche a due nuove sezioni dedicate al contesto internazionale e alle cartolarizzazioni.

Buona lettura a tutti! ■

in questo numero N.1

COVER STORY

WIND TRE
LUCIANO LENTINI

06

14

DOSSIER

2° CVSECURITISATIONDAY

28

PAPERS 2

SECONDARY MARKET
DIRECTIVE: A CHE
PUNTO SIAMO DAVVERO
IN EUROPA

34

PAPERS 3

IL VALORE DELLA
PROATTIVITÀ NEL RECUPERO
CREDITI IN OUTSOURCING

38

PAPERS 4

LA NUOVA GEOGRAFIA
DEL CREDITO
DETERIORATO

30

FIX BOX UTILITIES

37

FIX BOX ENTI LOCALI

42

FIX BOX CARTOLARIZZAZIONI

12

PAPERS 1

FAKTOREC: 10 ANNI CHE
HANNO CAMBIATO
LA CREDIT INDUSTRY

46

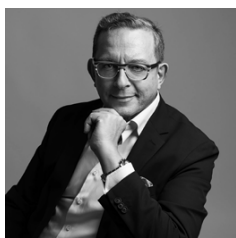
PAPERS 5

GOVERNARE L'IMPRESA
NELL'INCERTEZZA

49

FIX BOX INTERNATIONAL

cvm/**hanno collaborato**



Gianpaolo Luzzi
Direttore Editoriale
Credit Village Magazine



Marcello Annese
Senior Advisor – Distressed Credit
& NPE Governance



Gianfranco Barbieri
Partner Studio Barbieri & Associati
Presidente ACEF



Marco Contini
Partner
La Scala Società tra Avvocati



Dumitrita Gurzu
Process Innovation
CRIBIS Credit Management



Alexandru Mina
Business Development Director
TCN



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



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 1 – Anno XX
Gennaio - Febbraio 2026
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
Eleonora Scheggi
ufficiostampa@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

CREDITO, RISCHIO E VALORE: IL MODELLO Wind Tre

Intervista a **Luciano Lentini**, Credit Manager **Wind Tre**



A cura di **Gianpaolo Luzzi**, Direttore Editoriale **Credit Village**

Partiamo da lei. Può raccontarci il suo percorso professionale e le tappe principali che l'hanno portata all'attuale ruolo in Wind Tre? Quali sono oggi le sue responsabilità e le leve decisionali che presidia come Credit Manager di un grande operatore TLC?

L.L. Dopo aver iniziato la mia carriera nell'area amministrativo finanziaria, nel 1997 sono entrato in Omnitel Pronto Italia, dando avvio al mio percorso nel settore delle telecomunicazioni. In Omnitel mi sono occupato della gestione del credito, lavorando sia sui clienti finali sia sul canale distributivo.

Dopo una breve esperienza in Albacom, nel 2001 sono passato in Fastweb, dove ho contribuito alla costruzione dei principali sistemi e processi dedicati al credito. Successivamente ho proseguito la mia attività in H3G, continuando a consolidare competenze e modelli operativi.

La fusione del 2016 tra H3G e Wind mi ha portato all'attuale ruolo in Wind Tre.

Oggi, i miei obiettivi professionali si muovono lungo due direttrici principali: da un lato il contenimento delle perdite su crediti, dall'altro la massimizzazione del cash flow, ottenuta attraverso la riduzione dei tempi medi di pagamento. Due obiettivi ambiziosi che richiedono strategie chiare, processi solidi e una profonda conoscenza del comportamento dei clienti.



Luciano Lentini,
Credit Manager di Wind Tre



La mia attenzione si concentra in particolare su due pilastri:

1. I processi di acquisizione del cliente, fondamentali per prevenire a monte eventuali criticità.
2. I processi di gestione e recupero del credito, distinti tra le attività rivolte ai clienti attivi e quelle dedicate ai clienti disattivi, ognuna con logiche operative specifiche.

La fusione che ha dato vita a Wind Tre ha rappresentato uno spartiacque per il settore. Quali sono state le principali ragioni industriali e strategiche dell'operazione? E, a distanza di tempo, quali effetti concreti vede oggi sul mercato delle telecomunicazioni in Italia?

L.L. La fusione ha dato vita al più grande operatore mobile italiano, che oggi conta 19 milioni di clienti nel mobile e 3 milioni nel fisso, unendo due realtà che singolarmente erano più piccole dei principali competitor. Lo conferma anche il primo rapporto di sostenibilità di Wind Tre, che sottolinea l'obiettivo di costituire "il più grande operatore mobile italiano" grazie all'unione dei due asset.

Guardando al portafoglio crediti, qual è l'andamento complessivo delle sofferenze negli ultimi anni? Quali dinamiche osservate oggi e quali sono, a suo avviso, le prospettive per il breve e medio periodo, anche alla luce del contesto economico generale?

L.L. Negli ultimi anni abbiamo assistito a un progressivo miglioramento del portafoglio crediti, con una riduzione costante delle sofferenze grazie all'ottimizzazione dei processi di acquisizione, al rafforzamento dei sistemi di valutazione preventiva e a un più efficace bilanciamento tra politiche di rischio e dinamiche commerciali. L'introduzione di strumenti digitali più sofisticati ci ha anche permesso di individuare prima le situazioni potenzialmente critiche e di intervenire con maggiore tempestività.

Nel breve periodo non ci aspettiamo sostanziali modifiche rispetto alla situazione attuale.

Nel medio periodo sarà fondamentale mantenere un livello di attenzione molto elevato. Stiamo infatti investendo in servizi differenti, rivolti sia alla clientela retail sia al segmento delle imprese, con un'evoluzione significativa del valore complessivo della nostra offerta rispetto all'attuale configurazione. In questo contesto, eventuali cambiamenti del quadro economico potrebbero incidere sulle dinamiche del rischio e avere riflessi sulle posizioni deteriorate, rendendo ancora più

importante un monitoraggio costante.

Wind Tre è spesso citata come esempio di gestione del credito strutturata e articolata, anche per effetto della fusione. Può descrivere il vostro modello di credit management e tutela del credito, evidenziandone i pilastri principali?

L.L. Negli anni abbiamo costruito un modello di credit management che integra le migliori pratiche delle due realtà da cui proveniamo. Il modello si fonda principalmente su tre pilastri.

Il primo riguarda la qualità dell'acquisizione: investiamo molto nella fase di onboarding del cliente. Utilizziamo sistemi di valutazione sempre più evoluti e modelli predittivi che ci consentono di calibrare le soglie di accettazione in modo dinamico, senza compromettere l'esperienza commerciale.

Il secondo riguarda la gestione continua del portafoglio. Monitoriamo costantemente i segnali di rischio, anticipando i comportamenti potenzialmente critici grazie a strumenti di analytics e segmentazioni mirate. Questo ci permette di intervenire tempestivamente, modulando le azioni in base al profilo del cliente e alla sua storia.

Il terzo pilastro è il recupero del credito, che per noi non è un processo unico, ma un insieme di strategie differenziate. Distinguere tra cliente attivo e disattivo è fondamentale: nel primo caso puntiamo a mantenere la relazione, mentre nel secondo adottiamo un percorso più orientato alla tutela del credito, sempre nel rispetto della customer experience.

Entrando più nel dettaglio operativo: come siete organizzati per il sollecito e il recupero del credito nei confronti di retail, corporate e Pubblica Amministrazione? Avete adottato un processo unico o modelli differenziati per segmenti e profili di rischio?

L.L. Abbiamo scelto un modello differenziato, perché ogni segmento ha esigenze e comportamenti molto diversi.

Per i clienti Consumer e Business di piccole dimensioni (SME) utilizziamo un modello orientato all'automazione e alla tempestività. La priorità è intercettare rapidamente i primi segnali di ritardo e attivare azioni graduate — digitali, telefoniche e di reminder — calibrate sul profilo di rischio del cliente e orientate alla relazione con il cliente. Per facilitare la realizzazione di questo obiettivo, tutta la gestione del processo di recupero crediti del cliente attivo è svolta all'interno della Direzione Customer Operations.

Il segmento corporate e la Pubblica Amministrazione, invece, richiedono un approccio più consulenziale. Le dinamiche di pagamento sono più complesse, spesso legate a cicli amministrativi articolati, e per questo abbiamo team dedicati che gestiscono la relazione in modo diretto. Il sollecito non è mai “standard”: si basa su una conoscenza puntuale del cliente e su un confronto costante con le funzioni commerciali.

In sintesi, non abbiamo un processo unico, ma modelli distinti, che garantiscono efficacia e coerenza rispetto alle caratteristiche di ciascun segmento.

Dopo la fusione, come si è evoluta la struttura di credit management in termini di risorse, competenze e organizzazione interna? Esistono altre funzioni coinvolte nella gestione del credito e come dialogano tra loro?

L.L. La fusione ci ha permesso di unire competenze, approcci e modelli provenienti da due realtà molto diverse, trasformando l'integrazione in un'opportunità concreta di rafforzamento della funzione credito.



Il risultato è un'organizzazione più ampia e specializzata, con un mix di competenze che consente oggi di gestire il rischio in modo più sofisticato. In parallelo, abbiamo investito nella crescita professionale delle persone, integrando competenze analitiche, digitali e di gestione della relazione, oggi imprescindibili in un modello così articolato.

La Direzione si articola in quattro aree operative: due di staff, che presidiano i processi e il reporting, e due focalizzate sulle attività più operative, distinguendo tra la fase di acquisizione del cliente e quella di recupero del credito.

Un ruolo chiave nella gestione del credito è svolto anche dal continuo confronto con le altre Direzioni aziendali.

Alcune interazioni sono quotidiane, come quelle con la Direzione Commerciale, fondamentali per bilanciare rischio e obiettivi di vendita, o con Customer Operations, per garantire coerenza nei processi di contatto con il cliente. Altre sono più periodiche, ma altrettanto strategiche, come quelle con Finance, Legal e IT Operations.

In sintesi, la fusione ci ha consentito di costruire una struttura più robusta, competente e perfettamente sincronizzata con il resto dell'organizzazione, trasformando il credito in una leva strategica per la sostenibilità del business.

La crescente complessità del mercato richiede strumenti sempre più sofisticati: tecnologia, analytics, automazione, ma anche nuove competenze professionali. Come avete affrontato questa trasformazione in Wind Tre e quali sono oggi gli ambiti su cui state investendo di più?

L.L. Negli ultimi anni abbiamo affrontato una trasformazione profonda, spinta dalla necessità di gestire processi sempre più complessi e un livello di rischio che cambia molto rapidamente. La nostra risposta è stata quella di investire su due fronti: tecnologia e competenze.

Dal punto di vista tecnologico, abbiamo introdotto piattaforme di analytics e data management, che oggi ci permettono di individuare il comportamento dei clienti con un dettaglio e una velocità che non erano possibili in passato.

In particolare, gli ambiti su cui stiamo investendo di più oggi sono tre:

1. Modelli predittivi e machine learning, per anticipare sempre meglio il rischio.
2. Automazione dei processi, per aumentare l'efficienza e ridurre i tempi di intervento.
3. Data governance e qualità del dato, perché l'affidabilità delle decisioni passa attraverso la solidità delle informazioni.

In un contesto in cui la tecnologia cambia rapidamente, anche l'investimento sulle persone è essenziale. Alcune attività tradizionali possono oggi essere svolte da sistemi e strumenti più avanzati, trasformando il modo in cui lavoriamo. La vera evoluzione sta nella nostra capacità di apprendere e utilizzare sempre meglio queste nuove tecnologie, così da prendere decisioni più efficaci, supportate da una quantità crescente di dati. Non si tratta di sostituire le competenze umane, ma di potenziarle attraverso strumenti più intelligenti.

Qual è la vostra politica di scelta, valutazione e governo dei partner esterni (società di recupero, servizi informativi, legali)? Cosa ritenete imprescindibile oggi in un partner di filiera?

L.L. La gestione del credito è un'attività complessa che non può essere affrontata in autonomia: richiede competenze specifiche e una filiera strutturata. Per questo motivo adottiamo un approccio estremamente rigoroso sin dalla selezione dei nostri partner esterni, valutando con attenzione non solo gli aspetti tecnici, ma anche quelli qualitativi, fondamentali per individuare professionisti realmente in linea con le nostre esigenze.

Ogni gara prevede infatti una componente qualitativa decisiva ai fini della scelta, perché il partner non è un semplice fornitore: rappresenta l'azienda di fronte ai clienti finali.

Una volta selezionati, i partner vengono monitorati attraverso criteri oggettivi, quali performance operative, tempi di lavorazione, qualità delle azioni intraprese e correttezza nel rapporto con i clienti. Il rapporto non è mai statico: analizziamo costantemente i risultati e manteniamo con loro un dialogo professionale continuo.

Il nostro obiettivo è costruire una rete di partner affidabili, competenti e perfettamente allineati alla nostra cultura del rischio.

Parliamo di misurazione. Quali KPI utilizzate per valutare l'efficacia dell'intero processo di gestione del credito? Accanto alle performance quantitative, quali indicatori qualitativi ritenete oggi essenziali (customer experience, compliance, reputazione)?

L.L. La misurazione rappresenta un elemento cardine del nostro modello di credit management. Operiamo su un set ampio di KPI che copre l'intero ciclo del credito, affiancando agli indicatori tradizionali una forte attenzione agli indicatori di processo.

Non valutiamo solo le performance quantitative: monitoriamo il rispetto delle tempistiche e l'efficienza delle attività lungo tutta la filiera, consapevoli che piccole inefficienze possono generare impatti significativi sul risultato finale.

Un ruolo fondamentale è svolto dagli indicatori di qualità dell'acquisito, che non descrivono soltanto la tipologia di clientela attuale, ma anticipano anche i comportamenti futuri in termini di puntualità nei pagamenti.

Accanto ai numeri, attribuiamo grande importanza agli aspetti qualitativi. In primo piano c'è la customer experience: misuriamo come i nostri processi influenzano la relazione con il cliente, perché un recupero efficace non deve mai compromettere la qualità del rapporto.

Allo stesso modo, monitoriamo con attenzione reputazione e correttezza dei comportamenti: raggiungere l'obiettivo economico non basta, le azioni devono sempre essere trasparenti, proporzionate e rispettose. In sintesi, non valutiamo solo quanto recuperiamo, ma come lo recuperiamo.

L'equilibrio tra performance, compliance e qualità è oggi un requisito imprescindibile del nostro modello.

Il Forum Unirec-Consumatori ha elaborato le "Buone Prassi" per un recupero del credito sostenibile ed etico. Qual è la sua opinione su queste iniziative?

L.L. Ritengo che iniziative come le "Buone Prassi" del Forum Unirec-Consumatori siano fondamentali per il nostro settore. Il recupero del credito oggi non può più essere interpretato solo in chiave economica: deve essere sostenibile e rispettoso delle persone coinvolte.

Le linee guida proposte dal Forum vanno proprio in questa direzione, perché promuovono trasparenza, correttezza e una maggiore tutela del cliente, elementi che considero imprescindibili.

“L'equilibrio tra performance, compliance e qualità è oggi un requisito imprescindibile del nostro modello.”

Un approccio etico, infatti, non è in contrasto con l'efficacia operativa: al contrario, crea fiducia, riduce il contenzioso e migliora la relazione con il cliente, anche nei momenti più delicati.

In definitiva, vedere il settore muoversi verso standard condivisi e più responsabili è un segnale molto positivo che, a mio avviso, contribuisce a dare più solidità e credibilità all'intera filiera del credito.

In passato Wind Tre ha effettuato un'unica, significativa operazione di cessione pro-soluto. Da allora, però, non avete più fatto ricorso a questo strumento.

Può spiegare ai nostri lettori le ragioni di questa scelta, e se oggi la cessione pro-soluto rappresenta per voi un'opzione solo straordinaria o se, in determinate condizioni di mercato, potrebbe tornare ad essere uno strumento valutabile?

L.L. Dalla fusione abbiamo effettuato una sola operazione di cessione pro soluto su crediti inesigibili. Si è trattato di un intervento straordinario, realizzato nel 2020, anche grazie a una normativa particolarmente favorevole.

Da allora non abbiamo più fatto ricorso alla cessione pro soluto per questa tipologia di crediti per una ragione molto semplice: la qualità complessiva del nostro portafoglio è rimasta costantemente sotto controllo.

In altre parole, non si è più presentata la necessità di utilizzare strumenti straordinari, perché la gestione ordinaria è progressivamente diventata più efficiente.

Detto questo, non consideriamo la cessione pro soluto uno strumento da escludere a priori: rimane un'opzione praticabile, ma solo in condizioni di mercato specifiche e per obiettivi ben definiti.

In sintesi, la cessione pro soluto non è uno strumento escluso, ma certamente non rappresenta il pilastro del nostro modello. È una leva straordinaria, da attivare solo quando è in grado di generare un beneficio reale e sostenibile per l'azienda.



***La cessione pro soluto
è una leva straordinaria
da attivare solo
quando è in grado
di generare un beneficio
reale e sostenibile
per l'azienda***

Chiudiamo con una nota più personale: fuori dall'ufficio, come ama ricaricare le energie? Quali sono le sue passioni e interessi extra-professionali?

L.L. Al di fuori della sfera professionale, lo sport occupa un ruolo centrale nelle mie passioni. In particolare, la corsa è diventata negli anni una piacevole abitudine: è il mio modo di liberare la mente e mantenermi in equilibrio. Correre mi permette di riflettere, di ricaricare le batterie e di ascoltare me stesso, soprattutto nelle giornate più intense.

Accanto allo sport, appena ne ho l'occasione, coltivo un'altra grande passione: viaggiare. Amo scoprire nuovi luoghi, culture e prospettive diverse dalle mie. Ogni viaggio rappresenta per me un'opportunità di arricchimento e di apertura dello sguardo sul mondo.

In sintesi, sport e viaggi costituiscono due componenti significative del mio tempo libero, contribuendo in modo complementare al mio equilibrio e alla mia motivazione personale.

