



PAPERS 1
DESTOCKING,
TOKENIZZAZIONE
E NUOVI ASSET

PAPERS 2
IL NUOVO ECOSISTEMA
DEL RECUPERO
CREDITI FISCALI

PAPERS 3
LA GESTIONE DEL
SOVRAINDEBITAMENTO
CAMBIA PROSPETTIVA

CVM

CREDIT VILLAGE MAGAZINE



COVER STORY
INTRUM
ENRICO RISO

DOSSIER
ANNUAL UNIREC

Gestione Valutazione Recupero

Milano | Roma | Firenze

OZIM

Master Legal Servicer

www.ozim.it

LA STRETTA DEI MARGINI

L'Annual UNIREC 2026 ha confermato il ruolo centrale della credit industry nel sostenere il funzionamento dell'economia reale. Dietro i numeri del recupero crediti c'è infatti una filiera che contribuisce alla circolazione della liquidità, alla gestione dei crediti deteriorati e, in ultima analisi, alla capacità di imprese e istituzioni di continuare a finanziare crescita e sviluppo.

Eppure, proprio mentre aumenta l'importanza strategica del settore, emerge con forza una criticità che il XVI Rapporto Annuale UNIREC evidenzia chiaramente: la progressiva riduzione delle provvigioni e dei margini operativi.

Si tratta di una tendenza che arriva in un momento particolarmente delicato. Gli operatori sono chiamati a sostenere gli impatti organizzativi ed economici della Secondary Market Directive, a investire in intelligenza artificiale e innovazione tecnologica per non perdere competitività e, al tempo stesso, a gestire una pressione normativa e di compliance sempre più rilevante.

Il paradosso è evidente: cresce la complessità del lavoro richiesto alle imprese della credit industry, aumentano gli investimenti necessari e si rafforzano gli obblighi regolamentari, mentre la remunerazione del servizio continua a contrarsi.

La questione va oltre la redditività delle singole aziende. Riguarda la sostenibilità di un intero settore che oggi si trova a finanziare la propria trasformazione in un contesto di margini sempre più ridotti. Una sfida che richiederà inevitabilmente una riflessione sull'equilibrio economico della filiera, se si vuole continuare a garantire qualità, innovazione e capacità di investimento.



Gianpaolo Luzzi, Direttore Editoriale Credit Village

Di questi temi, e più in generale delle prospettive del mercato, ci occupiamo nel dossier dedicato all'**Annual UNIREC 2026**. In questo numero proponiamo inoltre la cover story dedicata a **Enrico Risso** Amministratore Delegato di **Intrum Italy**, un approfondimento firmato **CRIBIS Credit Management** sul nuovo ecosistema del recupero dei crediti fiscali e sul ruolo crescente dei servicer privati, il resoconto del webinar di **130 Servicing** dedicato al destocking e quello organizzato da **SYHO** sulla cartolarizzazione a valenza sociale. Completano il numero le consuete rubriche di approfondimento, analisi e aggiornamento sui principali temi della credit industry.

Buona lettura a tutti! ■

in questo numero N.3

COVER STORY

INTRUM
ENRICO RISSO

06

14

DOSSIER

ANNUAL UNIREC 2026

12

PAPERS 1

DESTOCKING,
TOKENIZZAZIONE
E NUOVI ASSET

20

PAPERS 2

IL NUOVO ECOSISTEMA
DEL RECUPERO CREDITI
FISCALI

26

PAPERS 3

LA GESTIONE DEL
SOVRAINDEBITAMENTO
CAMBIA PROSPETTIVA

24

FIX BOX
ENTI LOCALI

23

FIX BOX
UTILITIES

34

FIX BOX
CARTOLARIZZAZIONI

cvm/hanno collaborato



Gianpaolo Luzzi
Direttore Editoriale
Credit Village Magazine



Simone Bartoloni
Portfolio Management & BI Director
Axactor Italy



Massimo Calosi
Credit Manager
Estra Energie



Andrea Capellini
Analytics Manager
CRIBIS Credit Management



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



Carolina Rossi
Product Marketing Level
CRIBIS Credit Management



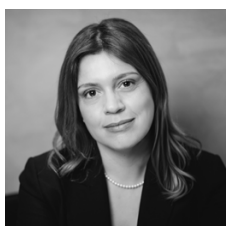
Eleonora Scheggi
Giornalista
Credit Village



Alessandra Scerra
Avvocato in Milano



Roberto Sergio
Direttore Osservatorio Nazionale
NPE Market
Credit Village



Eleonora Torre
Chief Operating Officer
130Servicing S.p.A

cvm/chi siamo

Credit Village Magazine

Pubblicazione bimestrale
con il Patrocinio Ministero
delle Comunicazioni
Numero 3 - Anno XX
Maggio-Giugno 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:
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

41

FIX BOX INTERNATIONAL

INTRUM: TECNOLOGIA, COMPETENZE E SOSTENIBILITÀ PER IL FUTURO DEL CREDIT SERVICING

Intervista a **Enrico Risso**, Managing Director Italy Intrum



A cura della **Redazione**

Partiamo dal suo percorso professionale: quali sono state le tappe che l'hanno portata oggi alla guida di Intrum Italia?

E.R. Il mio percorso professionale si è sviluppato in contesti diversi tra loro. Prima di arrivare in Intrum ho lavorato in McKinsey, State Street e Michelin, esperienze nelle quali mi sono trovato a confrontarmi sia con il mondo dei servizi finanziari sia con quello industriale.

Con Intrum, in realtà, il primo contatto è stato come controparte durante gli anni in McKinsey in cui ho seguito operazioni che hanno portato alla nascita di collaborazioni con Intrum.

Poi, nel tempo, si è creata l'occasione di entrare e ho deciso di fare questo passaggio. Sono arrivato in Intrum nel 2021 come responsabile delle Operations, poi ho fatto il direttore generale e successivamente ho assunto il ruolo di amministratore delegato delle società del gruppo in Italia.

È stato un percorso utile perché mi ha permesso prima di entrare nella parte operativa e capire bene come funziona la macchina, e poi di passare su un livello più strategico. E questo, secondo me, ti dà una comprensione più concreta di come funziona davvero l'azienda.

Our purpose

Enabling financial health for people, businesses, and society.

Enrico Riso,
Managing Director Italy
Intrum



L'intelligenza artificiale sta cambiando rapidamente il settore del credit servicing. Come la state applicando concretamente all'interno di Intrum e quali benefici state vedendo?

E.R. Sì, stiamo investendo molto sull'intelligenza artificiale. La vediamo come un enabler importante sia per migliorare i processi interni sia per evolvere la relazione con le nostre controparti, in particolare con i debitori. Un passaggio rilevante è stato nel 2023, quando il gruppo ha acquisito una fintech inglese, Ophelos, che oggi utilizziamo anche in Italia. È una piattaforma che ci permette di fare digital collection e quindi di cambiare, almeno in parte, il paradigma tradizionale del recupero crediti.

Da un lato l'AI ci aiuta a definire le azioni sul singolo caso: chi contattare, quando farlo, con quale frequenza e con quali modalità. Dall'altro, attraverso strumenti di generative AI, permette di introdurre funzionalità come il self service, quindi la possibilità per il debitore di gestire in autonomia il pagamento o costruire un piano di rientro, oppure di interagire tramite chatbot e, in alcuni casi, anche tramite sistemi voice.

Per noi è un ambito interessante perché ci consente di aumentare la scala e ampliare l'offerta, andando a lavorare anche su tipologie di posizioni che in passato erano meno sostenibili. Allo stesso tempo, dai riscontri che abbiamo raccolto, anche i debitori apprezzano questo tipo di approccio, perché offre maggiore accessibilità e flessibilità, essendo disponibile in qualsiasi momento e senza necessariamente un'interazione diretta.

Un altro aspetto importante è la tracciabilità: tutte le interazioni vengono registrate e questo rappresenta un elemento di valore sia per noi sia per le controparti e anche per il regolatore, perché consente una piena visibilità su quello che accade.

Parallelamente stiamo utilizzando l'intelligenza artificiale anche su diversi processi interni, con un approccio graduale. Non crediamo in un cambiamento che porti a uno stravolgimento, ma in tanti interventi mirati che, nel loro insieme, portano miglioramenti concreti anche in termini di produttività.

In questo senso, per noi non è uno strumento di sostituzione, ma un elemento che rafforza il modello e ne amplia le possibilità.

Nel vostro lavoro quanto restano centrali le persone? E come si inseriscono oggi, concretamente, all'interno di processi sempre più guidati da IT e intelligenza artificiale?

E.R. Le persone restano centrali, nel nostro caso sono proprio l'asset principale. È un business che oggi utilizza sempre di più sistemi e tecnologia, ma alla fine si basa molto sulle competenze, soprattutto quando si lavora su posizioni più complesse, sia nel corporate sia nel retail.

Proprio per questo negli ultimi anni abbiamo lavorato molto sulle competenze interne. Abbiamo fatto una mappatura coinvolgendo praticamente tutta l'azienda, circa 900 persone, chiedendo a ciascuno di fotografare le proprie competenze. È stato uno strumento utile per capire dove intervenire.

Da lì abbiamo lavorato su due fronti. Da un lato la formazione, quindi l'upskilling sulle attività che le persone già fanno, perché il business evolve e non tutti partono dallo stesso livello.

Dall'altro il reskilling, che per noi è fondamentale sia perché cambiano i mandati, sia perché l'introduzione dell'AI e di alcune automazioni libera capacità che possiamo reindirizzare su altre attività.

L'obiettivo è proprio quello di creare un percorso interno che permetta alle persone di spostarsi, crescere e trovare nuove opportunità all'interno dell'azienda.

Non è sempre semplice, ma è un passaggio importante anche per mantenere un'organizzazione dinamica.

In questo senso, la tecnologia non sostituisce le persone, ma le affianca. Ci aiuta a essere più efficienti su alcune attività e ci permette di concentrare le competenze dove fanno davvero la differenza.

Dal vostro report annuale sui comportamenti di pagamento emerge una fotografia interessante della Generazione Z. Quali sono oggi, secondo lei, i principali rischi legati a educazione finanziaria, social media e nuovi strumenti di pagamento?

E.R. Dal report emerge un dato interessante.

Da un lato l'Italia si conferma un Paese resiliente, quindi nel complesso regge anche rispetto ad altri contesti europei. Dall'altro però è una resilienza che possiamo definire fragile, perché basta uno shock per metterla in difficoltà.

Il tema più rilevante riguarda proprio la Generazione Z. È una fascia che già parte da una situazione più complessa, sia per il mercato del lavoro sia per il contesto in cui vive, e questo si riflette anche sul rapporto con il denaro.

Quello che abbiamo visto è che i social media hanno un impatto molto forte. Una quota significativa di giovani dichiara di essere influenzata dagli influencer nel proprio stile di vita e, in alcuni casi, questa influenza porta anche a scelte finanziarie poco sostenibili.

C'è una percentuale non trascurabile che ammette di essersi indebitata proprio per cercare di seguire questi modelli.

A questo si aggiunge un altro elemento: oggi l'accesso al credito è molto più semplice rispetto al passato. Strumenti come il buy now pay later o le rateizzazioni online abbattano completamente la barriera di ingresso. Non c'è più il passaggio "fisico", la filiale, la richiesta formale: il credito è già disponibile nel momento in cui fai l'acquisto.

Il rischio, quindi, non è tanto nello strumento in sé, ma nell'utilizzo che se ne fa. Se manca una base di educazione finanziaria, diventa facile perdere il controllo, anche perché spesso si tratta di piccoli importi che presi singolarmente sembrano irrilevanti, ma che sommati possono diventare significativi.

Su questo in Italia c'è ancora molto da fare, perché il livello di educazione finanziaria resta basso, soprattutto tra i più giovani. Ed è un tema che andrebbe affrontato in modo più strutturato, anche guardando a modelli che in altri Paesi funzionano meglio.

La relazione con il debitore resta uno degli aspetti più delicati del vostro lavoro. Come si costruisce oggi un equilibrio tra recupero del credito, sostenibilità e reputazione?

E.R. La relazione con il debitore è centrale nel nostro lavoro ed è anche uno degli aspetti più delicati, anche dal punto di vista reputazionale.

È un tema che negli anni è diventato sempre più importante.

Il ruolo di un credit servicer, per come lo vediamo noi, è quello di trovare un equilibrio tra due esigenze: da un lato quella di chi ha erogato il credito e dall'altro la reale capacità di rimborso di chi quel debito lo deve sostenere, che sia una persona o un'impresa.

Questo significa, prima di tutto, capire chi si ha davanti e qual è la situazione specifica. Noi ci troviamo spesso di fronte a tre casi: chi si è semplicemente dimenticato di pagare, chi non può pagare e chi non vuole pagare. Sono situazioni molto diverse tra loro e vanno gestite in modo diverso.

L'obiettivo, quando possibile, è sempre quello di trovare una soluzione che permetta di rimettere in equilibrio la posizione, quindi riportare il debitore in bonis e salvaguardare, per quanto possibile, la persona o l'azienda. Quando questo non è possibile, si interviene in modo diverso, ma sempre con l'idea di mantenere un equilibrio complessivo del sistema.

Perché poi il tema non riguarda solo il singolo rapporto: un credito che non viene recuperato ha un impatto sul sistema finanziario nel suo complesso, sulla capacità delle banche di fare nuovo credito e quindi sull'economia.

Per questo è un lavoro che richiede attenzione, competenze e anche capacità di ascolto. E su questo cerchiamo di migliorarci continuamente, anche raccogliendo feedback sia dalle mandanti sia dai debitori, per capire come viene percepito il nostro operato e dove possiamo fare meglio.

Viviamo in un contesto economico e geopolitico molto incerto. Che scenario vede per il mercato degli NPE e quale sarà il ruolo di Intrum nei prossimi anni?

E.R. Sicuramente il contesto è complesso e anche difficile da leggere. Negli ultimi anni abbiamo vissuto una fase particolare, soprattutto nel post-Covid, in cui il sistema economico italiano è stato sostenuto da una quantità di stimoli molto significativa.

Se mettiamo insieme PNRR, incentivi come il 110% e tutte le garanzie introdotte durante la pandemia, parliamo di numeri importanti. Questo ha contribuito a mantenere il sistema stabile anche in presenza di shock rilevanti, come la crisi energetica o le tensioni geopolitiche.

Per questo motivo, secondo me, una parte della resilienza che abbiamo visto è legata anche a questo contesto. Il vero test sarà nei prossimi anni, quando questi effetti inizieranno a ridursi progressivamente.

Non mi aspetto uno scenario simile a quello del 2015, con volumi molto elevati di crediti deteriorati, anche perché nel frattempo il sistema bancario è cambiato e ha migliorato molto la gestione del rischio. Però è ragionevole attendersi una crescita graduale degli NPE, legata anche all'evoluzione del contesto macroeconomico.

In questo scenario il ruolo di operatori come Intrum resta centrale, perché contribuiamo a gestire e riequilibrare i portafogli e, allo stesso tempo, supportiamo il sistema finanziario nel mantenere la capacità di erogare nuovo credito.

Per quanto riguarda il futuro, il focus resta quello di continuare a sviluppare un modello che combina attività di servicing e investimento. È un modello che ci permette di essere presenti su tutta la catena del valore e di adattarci più facilmente ai cambiamenti del mercato.

Parallelamente continueremo a investire sia in tecnologia sia nelle competenze, perché sono due elementi che devono crescere insieme. La scala del gruppo ci consente di farlo in modo strutturato, mantenendo una presenza in più Paesi e una visione europea del mercato. In Italia, dal 2018, abbiamo acquistato oltre 18 miliardi di crediti lordi, contribuendo in modo significativo al processo di de-risking delle banche, oltre all'attività ordinaria di servicing e al supporto agli investitori.

A livello di gruppo siamo presenti in 20 Paesi e abbiamo recentemente annunciato un aumento di capitale da 700 milioni di euro, che servirà sia a rafforzare la struttura finanziaria sia a continuare a investire, in tecnologia e nell'acquisto di portafogli.

L'obiettivo è quello di rafforzare ulteriormente questo posizionamento, lavorando sull'efficienza, sulla qualità del servizio e sulla capacità di leggere in anticipo i cambiamenti. Il mercato sarà diverso rispetto al passato, ma continuerà ad avere bisogno di operatori specializzati, e noi vogliamo continuare a giocare un ruolo di primo piano in questo contesto.

Fuori dal lavoro, invece, come si rilassa? Quali sono le passioni e gli hobby che le permettono di staccare dalla quotidianità professionale?

E.R. Devo dire che sono fortunato, perché il mio lavoro mi è sempre piaciuto. A parte forse le prime settimane del primo lavoro, non ho mai avuto la sensazione di fare qualcosa che non mi apparteneva. Anzi, mi sono sempre divertito e mi diverto tutt'ora, quindi da questo punto di vista non lo vivo come un peso.

Questo però significa anche che durante la settimana dedico molto tempo al lavoro. Per questo cerco di ritagliarmi degli spazi soprattutto nel weekend, che per me è il momento in cui stacco davvero.

La cosa a cui tengo di più è stare con la mia famiglia, con le mie figlie. Cerchiamo di fare cose insieme, viaggiare, fare sport. Mi piace sciare, per esempio, e adesso è ancora più bello farlo con loro.

Poi, in generale, mi piace stare con gli amici, fare cose semplici, senza grandi programmi. Non ho un hobby in senso stretto, ma direi che il modo migliore per staccare è proprio cambiare ritmo e dedicare tempo alle persone.

E poi, devo dire, con due figlie adolescenti non ci si annoia mai.



