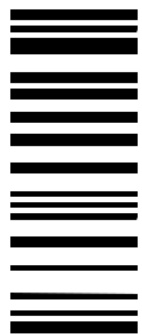


Poste Italiane spa - Spedizione in Abb. Post. - DL - 353/2003 (conv. in L.27/02/2004 n. 46) art.1 comma 1, DCB Firenze Rivista Bimestrale sul mondo del credito | Anno 20 | n.4 Luglio - Agosto 2026| euro 9.00

CVM

CREDIT VILLAGE MAGAZINE



PAPERS 1
OSSERVATORIO
NPE MARKET —
PRIMO SEMESTRE 2026

PAPERS 2
ENERGIA E SOCIAL:
CHI ORIENTA LE SCELTE?

PAPERS 3
STAGE 2 E UTP:
DOV'È IL RISCHIO
DI CREDITO



COVER STORY

CRIBIS CREDIT MANAGEMENT

ALBERTO SONDRÌ, EXECUTIVE DIRECTOR

DOSSIER
DA DOVE PASSA IL
FUTURO DELLE UTILITY

Welcome to the Faktorec

IL CREDITO NON È CAOS.
È SISTEMA.



Faktorec Srl
Credit Solution

www.faktorec.it

NPL, IL VALORE RESTA MA CAMBIA CHI LO DETIENE

Per molti anni il mercato degli NPL ha concentrato la propria attenzione sulla capacità di recupero: qualità dei portafogli, prezzo di acquisto, tempi di collection e rendimento atteso.

Oggi a queste variabili se ne aggiunge un'altra, sempre più rilevante: **il costo patrimoniale della detenzione del credito.**

Al centro di questa evoluzione c'è il **calendar provisioning**, il meccanismo prudenziale europeo che prevede livelli crescenti di copertura delle esposizioni deteriorate con il trascorrere del tempo dalla loro classificazione come NPE. Un sistema che assume particolare rilievo per i crediti unsecured e anche sul mercato secondario, poiché l'acquisto del credito da parte di un ente creditizio non fa ripartire da zero il calendario prudenziale.

La conseguenza è significativa: un portafoglio può mantenere buone prospettive di recupero e, contemporaneamente, diventare meno efficiente da detenere nel bilancio di un soggetto sottoposto alla disciplina prudenziale bancaria.

Non è quindi necessariamente il valore economico dell'NPL a cambiare. Può cambiare il soggetto per il quale è conveniente possederlo.

Non tutti gli operatori, infatti, sono esposti allo stesso modo. Banche, investitori non bancari, veicoli e servicer rispondono a logiche patrimoniali e industriali differenti. Non sorprende, quindi, il crescente ricorso a cartolarizzazioni, partnership, co-investimenti e modelli che separano sempre più proprietà e gestione del credito.

Più che assistere a un ridimensionamento del mercato NPL, potremmo trovarci di fronte a una sua **nuova specializzazione**, nella quale il capitale e il servicing tendono progressivamente a trovare collocazioni differenti.

Il calendar provisioning potrebbe quindi produrre effetti che vanno oltre il perimetro strettamente prudenziale, contribuendo ad accelerare la ridefinizione dei ruoli lungo l'intera filiera.

La domanda, allora, non è se gli NPL continueranno a rappresentare un mercato interessante, **ma chi avrà interesse a possederli, chi disporrà del capitale più efficiente per detenerli e chi sarà più capace di gestirli.**



Gianpaolo Luzzi, Direttore Editoriale Credit Village

Perché gli NPL non stanno necessariamente diventando meno interessanti.

Potrebbe semplicemente cambiare il luogo nel quale sarà più efficiente detenerli.

Ma per venire al numero attuale, la **Cover Story** è dedicata a **CRIBIS Credit Management**, con una doppia intervista ad **Alberto Sondri** e **Ivan Luongo**.

Nel **Dossier** abbiamo raccolto la visione delle associazioni sulle trasformazioni del comparto utility, dal rapporto con il cliente e dalla reputazione ai criteri ESG e alle principali sfide dei prossimi anni. Nei **Papers** approfondiamo invece il ruolo degli influencer nel settore utility e l'evoluzione del rischio di credito tra Stage 2 e UTP, con il contributo di **Daniele Menniti**, Senior Data Analyst di **CRIBIS Credit Management**. Spazio anche ai dati dell'**Osservatorio Nazionale NPE Market di Credit Village**, analizzati da **Roberto Sergio**, Direttore dell'Osservatorio. Seguono, come di consueto, le rubriche su Utility, Enti Locali, Cartolarizzazioni e International Overview.

Buona lettura a tutti! ■

in questo numero N.4

COVER STORY 06

CRIBIS
CREDIT MANAGEMENT
ALBERTO SONDRÌ
IVAN LUONGO

12

DOSSIER

DA DOVE PASSA
IL FUTURO DELLE UTILITY

20

PAPERS 1

OSSERVATORIO NPE
MARKET —PRIMO
SEMESTRE 2026

24

PAPERS 2

ENERGIA E SOCIAL: CHI
ORIENTA LE SCELTE?

32

PAPERS 3

STAGE 2 E UTP: DOV'È IL
RISCHIO DI CREDITO

22

FIX BOX
ENTI LOCALI

28

FIX BOX
UTILITIES

37

FIX BOX
CARTOLARIZZAZIONI

cvm/hanno collaborato



Gianpaolo Luzzi
Direttore Editoriale
Credit Village Magazine



Antonello Abis
Direttore Operativo CALLMIA S.p.A.



Giuseppe Alfano
Vicepresidente AIGET



Cristian Bertilaccio
Presidente UNIREC



Federico Bevilacqua
Presidente ASSIUM



Mario D'Angelo
Socio ACMI



Daniele Menniti
Data Analyst Senior
CRIBIS Credit Management



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



Alessandra Scerra
Avvocato in Milano



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 4 - Anno XX
Luglio - Agosto 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

DALLA COLLECTION AL CREDIT MANAGEMENT: UNA STORIA CHE ATTRAVERSA L'EVOLUZIONE DEL CREDITO

Intervista ad **Alberto Sondri**, Executive Director e **Ivan Luongo**, Operations Director di **CRIBIS Credit Management**



A cura della **Redazione**

Il credit management si muove in uno scenario completamente diverso rispetto al passato. I mercati sono più dinamici, la tecnologia sta accelerando i processi, mentre il quadro normativo richiede aggiornamenti continui. Non si tratta solo di evoluzione operativa, ma di un cambio di prospettiva più ampio, che riguarda il modo stesso di interpretare il settore.

A questo si aggiunge un tema sempre più centrale: la capacità di investire sulle persone per gestire e governare il cambiamento.

Abbiamo intervistato Alberto Sondri, Executive Director, e Ivan Luongo, Operations Director di CRIBIS Credit Management. Abbiamo approfondito alcuni dei principali driver che oggi stanno ridefinendo il mercato.

Il Gruppo CRIF nasce nel 1988 nel mondo della gestione del credito. In questi anni ha saputo accompagnarne l'evoluzione, partendo come realtà italiana specializzata nei servizi di credit information fino a diventare un player internazionale, presente in diversi mercati e ambiti: dal banking al consumer finance, dal credito commerciale fino ai servizi per gli investitori.

La **Collection** in **CRIF** nasce nel **2001** con l'acquisizione della società bolognese **Teleservice S.r.l.** operante nei servizi di recupero crediti telefonico ed esattoriale in ambito **consumer finance**. Ad inizio anni 2000 la società ha aperto le prime sedi fuori dal territorio bolognese (la prima a Rende in Calabria) e si è trasformata in **CRIBIS Teleservice**. Nel 2017, conseguentemente all'avvio del business di **Credit Servicing per gli NPL**, la società ha avuto l'ultimo cambio di denominazione in **CRIBIS Credit Management**.



Alberto Sondri,
Executive Director e
Ivan Luongo,
Operations Director
di CRIBIS Credit Management

Oggi la vera sfida non è semplicemente stare al passo con il cambiamento, ma riuscire ad anticiparlo mantenendo velocità, capacità di innovazione e coesione organizzativa. Qual è il vostro approccio per raggiungere questo equilibrio?

A.S. Oggi il concetto di velocità viene spesso associato alla tecnologia, ma per noi significa soprattutto capacità di **contaminazione** positiva tra esperienze, competenze e **mercati diversi**. Operiamo da anni nel credito finanziario, nel credito commerciale B2C e B2B, nel credito assicurativo e nel mercato dei crediti deteriorati, lavorando al fianco di clienti con esigenze diverse. Questo ci ha consentito non solo di diversificare le direttrici di crescita, ma anche di velocizzare i processi di trasformazione. A livello strategico, il concetto di velocità non coincide con il fare le cose più rapidamente, ma con la capacità di trasferire rapidamente ciò che funziona da un contesto all'altro.

Quando parlo di contaminazione intendo proprio questo: individuare una **best practice**, consolidarla e renderla patrimonio comune dell'organizzazione. Un'esperienza maturata nella gestione dei **crediti non performing finanziari** può offrire spunti preziosi, sia commerciali che di processo, anche nel credito **B2B**, così come ad esempio un modello operativo sviluppato nella gestione dei **crediti commerciali B2C** può diventare un acceleratore di crescita nel **settore assicurativo**, o, pro futuro, rappresentare la tecnologia abilitante l'innovazione nella gestione dei **crediti pubblici**.

Viviamo in un contesto di mercato che cambia continuamente e che richiede alle aziende di essere veloci non soltanto nelle decisioni, ma anche nell'apprendimento. La contaminazione tra mercati diversi, presidiati da funzioni **marketing**, **strutture commerciali** e di **business enhancement** dedicate, rappresenta per noi un vantaggio competitivo perché ci consente di innovare mantenendo una forte coerenza strategica. È un approccio che ci permette di affrontare il cambiamento con maggiore serenità, sapendo di poter contare su un **patrimonio** di esperienze condivise e in **continua evoluzione**.

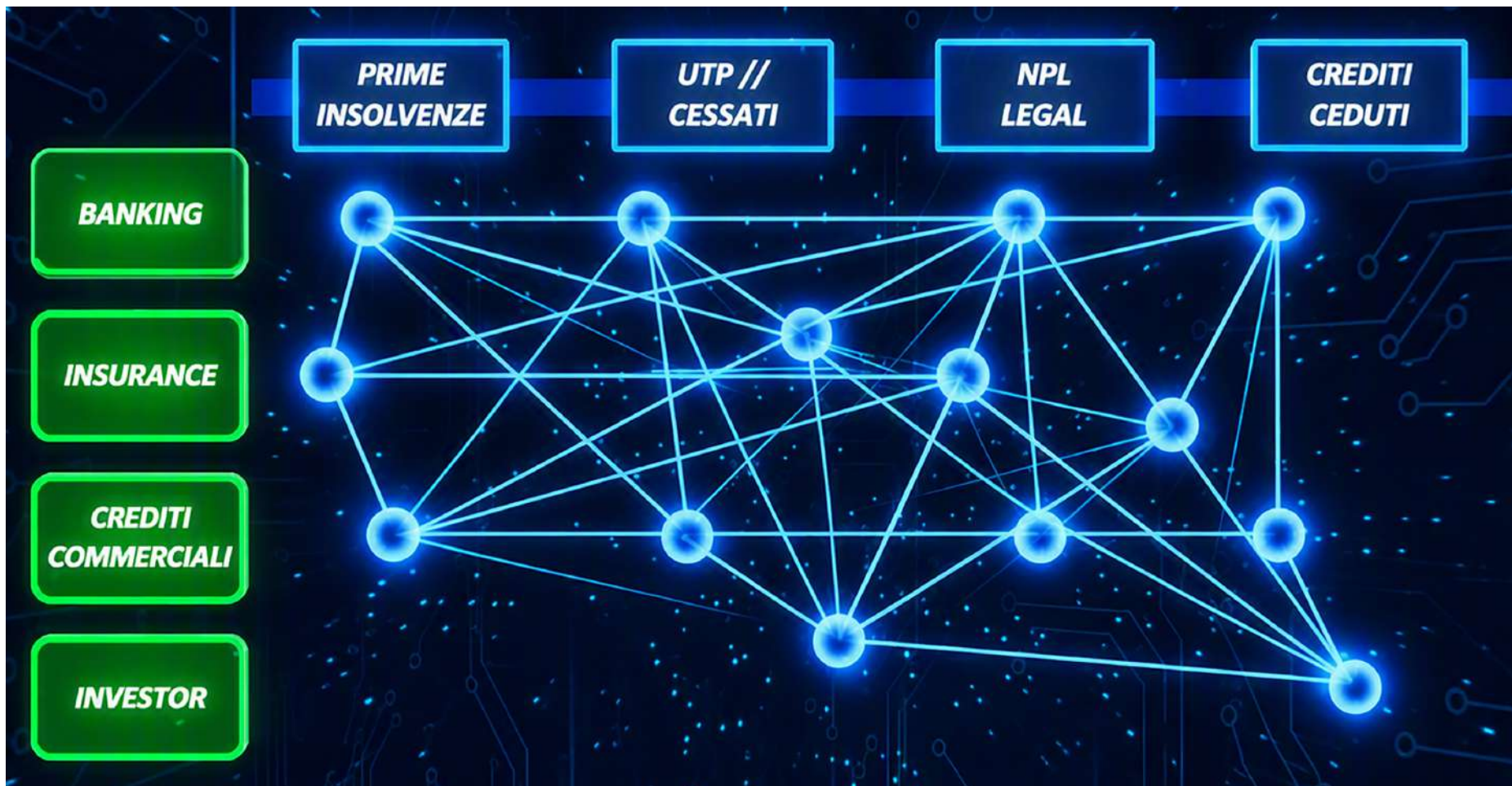
I.L. Questo approccio trova la sua applicazione anche all'interno delle nostre **operations**. La velocità di cui parla Alberto si traduce nella capacità di trasformare competenze ed esperienze delle diverse **risorse**, facendo dialogare **persone** e **professionalità** differenti.

La nostra presenza sul territorio, con sedi a **Udine, Milano, Bologna, Roma, Napoli e Rende**, non rappresenta una semplice distribuzione geografica delle attività, ma una vera e propria rete di competenze che contribuisce quotidianamente alla crescita dell'intera organizzazione. Le esperienze maturate all'interno dei singoli team vengono costantemente condivise attraverso momenti di confronto e collaborazione che consentono di trasferire conoscenze, affinare processi e individuare soluzioni comuni.

La contaminazione, quindi, non riguarda soltanto i mercati ma anche le persone. Best practice operative, competenze specialistiche e approcci consolidati diventano patrimonio comune dell'organizzazione, favorendo una crescita diffusa e una maggiore partecipazione ai progetti aziendali. Questo permette ai diversi team di sentirsi parte di un unico percorso, indipendentemente dal mercato di riferimento o dalla sede di appartenenza.

È proprio nella condivisione delle esperienze e nella valorizzazione delle competenze che troviamo la nostra idea di velocità: non una corsa contro il tempo, ma la capacità di evolvere insieme, mantenendo un'organizzazione integrata, dinamica e pronta ad affrontare le continue trasformazioni del mercato del credito.





Se fino a pochi anni fa investire in tecnologia rappresentava un vantaggio competitivo, oggi sembra essere diventato un fattore imprescindibile. Come si costruisce un modello capace di coniugare innovazione tecnologica, velocità di esecuzione e capacità di adattamento ai mercati?

A.S. Oggi credo che il vero tema non sia più se investire o meno in tecnologia. È ormai un prerequisito per operare in qualsiasi settore e, per questo motivo, non è più un elemento distintivo in sé. Ciò che fa la differenza è il modo in cui si utilizza la tecnologia per interpretare le **esigenze** dei mercati e costruire **soluzioni** capaci di rispondere rapidamente ai **cambiamenti**.

Per noi la tecnologia rappresenta un fattore abilitante: ci permette di portare innovazione nei diversi mercati in cui operiamo e di accelerare lo sviluppo di soluzioni sempre più evolute nel mondo del credit management.

Questo approccio si fonda sul **dialogo digitale** continuo tra **competenze differenti**. Il nostro team di **Product Management** contribuisce a sviluppare e innovare le piattaforme operative, il team **Analytics** valorizza il patrimonio informativo del Gruppo CRIF e di CRIBIS Credit Management sviluppando sistemi di decisioning a supporto del business, mentre l'area **Back Office** sta evolvendo e incrementando l'efficienza e la qualità dei processi tramite AI e RPA.

I.L. Dal punto di vista operativo, questo significa soprattutto riuscire a far **dialogare** tutte le aree coinvolte nella gestione di una commessa. Dall'acquisizione iniziale fino al monitoraggio delle performance, il lavoro è continuo e deve rimanere fluido.

Le **Operations** si trovano proprio **al centro di questo sistema**. Facciamo da collegamento tra chi sviluppa il business, chi lavora sul prodotto e chi analizza i dati. Il nostro compito è tradurre le esigenze del cliente in attività concrete, operative, che funzionino davvero nella quotidianità.

Per questo motivo non consideriamo la tecnologia come qualcosa di separato dall'organizzazione. È uno strumento trasversale, che facilita la collaborazione e rende più semplice adattarsi ai cambiamenti.

Alla fine, il valore sta proprio in questo equilibrio: persone, dati e strumenti che lavorano insieme. Ed è questo che ci permette di rendere il credit management più efficiente, senza perdere di vista la qualità del servizio e la capacità di rispondere in tempi rapidi alle esigenze dei mercati.

Negli ultimi anni la compliance è diventata uno dei temi più dibattuti nel credit management. L'evoluzione normativa ha inevitabilmente aumentato complessità operative e costi di gestione, incidendo sulla marginalità delle aziende del settore. In questo contesto, la vera sfida sembra essere quella di non considerare la compliance come un semplice costo, ma come un'opportunità per ripensare processi, ottimizzare risorse e generare valore. Come si può trasformare un vincolo normativo in un investimento strategico?

I.L. La compliance rappresenta oggi un elemento imprescindibile per chi opera nel credit management e non può più essere considerata un'attività separata rispetto ai processi operativi. La nostra esperienza ci ha insegnato che osservare e ripensare continuamente i processi ci permette non solo di garantire il rispetto degli standard normativi, ma anche di individuare **opportunità** di efficientamento che si riflettono positivamente sull'intera organizzazione.

L'investimento in compliance, quindi, non si traduce esclusivamente nell'adeguamento alle normative, ma nella costruzione di processi più solidi, sostenibili ed efficienti. Ogni evoluzione normativa rappresenta per noi un'occasione per analizzare il modo in cui lavoriamo e implementare soluzioni in grado di **migliorare** sia la **qualità operativa** sia i **tempi di gestione**.

A.S. Negli ultimi dieci anni, il nostro settore è stato caratterizzato da un progressivo **irrigidimento normativo**. La tentazione potrebbe essere quella di considerare la compliance esclusivamente come un elemento che comprime la **marginalità** delle aziende, invece crediamo in un approccio differente.

Ogni volta che ci siamo trovati di fronte a un nuovo requisito normativo ci siamo chiesti come poterlo trasformare in un'opportunità. La nostra struttura di **Business Oversight**, oltre ad occuparsi di **controllo di gestione**, monitora ed interpreta a livello applicativo le **evoluzioni normative**, ricercando spazi di ottimizzazione e sviluppo sia di mercato che di processo.



Viviamo un momento storico caratterizzato da grandi trasformazioni economiche, tecnologiche e normative. In questo scenario, qual è la vostra visione per il futuro?

A.S. Oggi sarebbe facile guardare al futuro con preoccupazione. Viviamo un momento storico caratterizzato da una forte incertezza: alcuni mercati stanno vivendo una forte contrazione dei volumi, le marginalità si riducono e la velocità con cui cambiano gli scenari impone alle aziende di essere sempre più capaci di adattarsi. Eppure, all'interno della nostra organizzazione, si guarda **con serenità al futuro**.

Serenità che non significa immobilismo o assenza di complessità. Significa avere la consapevolezza di possedere gli strumenti necessari per affrontare il cambiamento e continuare a investire nella direzione che riteniamo corretta. Per noi questa direzione ha un nome preciso: capitale umano.

Abbiamo parlato di mercati, tecnologia, dati e compliance. Tutti elementi fondamentali, ma che non avrebbero alcun valore senza **le persone** che ogni giorno contribuiscono a trasformarli in competenze, innovazione e risultati concreti.

Per questo motivo continuiamo a credere che il vero **investimento strategico** di un'azienda sia rappresentato dal proprio **capitale umano**.

Il **Report sulla Sostenibilità del Gruppo CRIF** racconta chiaramente questa visione: il Gruppo continua a investire nella crescita delle proprie persone e ad assumere **nuovi talenti ogni anno**. È un messaggio importante che ci permette di guardare al futuro senza timori, e con grande responsabilità.

Mi piace utilizzare una metafora che credo rappresenti bene il momento che stiamo vivendo. Guidare un'azienda di recupero crediti oggi è molto simile al condurre una **barca in mare aperto**. Non possiamo controllare il vento, le correnti o il cambiamento delle condizioni atmosferiche, ma possiamo scegliere come regolare le vele e mantenere la giusta velocità per affrontare la rotta che abbiamo deciso di seguire.

La sfida non è evitare la **complessità**, ma imparare a **navigarla**.

***“Il vero
investimento
strategico
di un'azienda
è rappresentato
dal proprio
capitale umano”***

