

**COMMISSIONE PARLAMENTARE DI INCHIESTA  
SUL SISTEMA BANCARIO E FINANZIARIO**

**RESOCONTO STENOGRAFICO**

**30.**

**SEDUTA DI MARTEDÌ 10 NOVEMBRE 2020**

**PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE FELICE MAURIZIO D'ETTORE**

**INDICE**

	PAG.		PAG.
<b>Comunicazioni:</b>		<b>ai modelli di <i>business</i> degli operatori attivi nel mercato degli NPL e degli UTP:</b>	
D'Ettore Felice Maurizio, <i>presidente</i> .....	3	D'Ettore Felice Maurizio, <i>presidente</i> ..	3, 7, 8, 9, 10
<b>Sulla pubblicità dei lavori:</b>		De Bertoldi Andrea (FdI) .....	7
D'Ettore Felice Maurizio, <i>presidente</i> .....	3	Ferro Massimo (FIBP-UDC) .....	10
<b>Audizione dell'Amministratore Delegato di Intrum Italy Spa, Marc Knothe, in merito</b>		Knothe Marc, <i>Amministratore Delegato</i> ..	4, 8, 9, 10
		Lannutti Elio (M5S) .....	8, 9
		<b>ALLEGATO: Documentazione consegnata da Intrum Italy Spa</b> .....	11

PAGINA BIANCA

PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE  
FELICE MAURIZIO D'ETTORE

**La seduta comincia alle 12.**

**Comunicazioni.**

PRESIDENTE. Ricordo che per ragioni di sicurezza sanitaria il foglio firme non verrà portato dall'assistente ma lasciato a disposizione sul tavolino davanti al banco della Presidenza.

Comunico che Intrum Italy Spa, in vista dell'audizione che si terrà oggi, ha trasmesso della documentazione in regime libero. Tale documentazione sarà trasmessa per *e-mail* ai commissari ed è comunque già oggi in distribuzione.

**Sulla pubblicità dei lavori.**

PRESIDENTE. Avverto che la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata anche mediante l'attivazione di impianti audiovisivi a circuito chiuso e la trasmissione in diretta streaming sperimentale sulla web-tv della Camera dei deputati.

**Audizione dell'Amministratore Delegato di Intrum Italy Spa, Marc Knothe, in merito ai modelli di *business* degli operatori attivi nel mercato degli NPL e degli UTP.**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione dell'Amministratore Delegato di Intrum Italy Spa, Marc Knothe, in merito ai modelli di *business* degli operatori attivi nel mercato degli NPL e degli UTP.

La Commissione intende acquisire elementi conoscitivi in merito ai modelli di *business* adottati dagli operatori attivi nel

mercato in parola anche al fine di promuovere eventuali iniziative di carattere legislativo.

Con riferimento all'oggetto dell'odierna audizione è stato chiesto al dottor Knothe, in qualità di Amministratore Delegato di Intrum Italy Spa, di voler predisporre una relazione informativa al fine di evidenziare le seguenti aree tematiche che costituiranno oggetto dell'audizione.

Elenco in via sintetica le varie aree che sono state oggetto della nostra richiesta e che sono già conosciute dall'Amministratore Delegato:

1) numero di risorse umane e qualifiche ricoperte nonché distribuzione sul territorio delle stesse;

2) modelli di *business* adottati, dedicando particolare attenzione alla descrizione delle fasi, delle procedure aziendali utilizzate e delle relative tempistiche, strutturazione dell'operazione, processo di sottrazione di titoli, documentazione prodotta per gli investitori, strategie di gestione e di recupero dei crediti, svolgimento o meno dell'attività di gestione/supporto dei debitori ceduti;

3) prezzi medi applicati per la costituzione dei portafogli in parola;

4) fonti di finanziamento utilizzate per l'acquisizione dei portafogli, distinguendoli per durata, limiti di concentrazione, condizioni economiche e modalità di rimborso;

5) masse gestite, suddividendole tra portafogli assistiti o meno da GACS ed NPL;

6) tempi medi di recupero dei portafogli crediti differenziati;

7) utilizzo o meno di soggetti terzi per l'attività di recupero dei portafogli crediti differenziati;

8) *performance* medie delle attività di recupero crediti realizzate su base annua negli ultimi cinque anni;

9) tipologie e strutturazione dei costi delle varie fasi operative;

10) rendimento medio su base annua per ogni singola operazione svolta negli ultimi cinque anni;

11) temi di interesse strategico per il settore, eventualmente corredati da proposte normative che si ritenga di sottoporre all'attenzione della Commissione, così come abbiamo fatto tutte le volte chiedendo per la *pars construens* che ci fosse una specifica indicazione anche di dispositivi normativi che possiamo poi noi recepire per le nostre relazioni.

Vorrei ricordare che la Commissione può deliberare che l'audizione prosegua in seduta segreta soltanto su eventuale richiesta dell'auditore, visto che già è stata individuata in forma libera e comunicata la relazione. Questa facoltà deve essere conciliata con l'esigenza di svolgere il dibattito quanto più possibile in seduta pubblica. Pertanto le eventuali richieste di segretezza dovranno limitarsi allo stretto indispensabile ed essere possibilmente formulate nella parte finale della seduta. Se dovessero esserci, lei basta che ce lo dice e noi segretiamo la seduta indicando lo specifico oggetto.

Invito quindi il dottor Knothe, nella sua qualità di Amministratore Delegato, a svolgere la relazione in un tempo massimo di trenta minuti. Seguirà poi il dibattito della Commissione con le domande dei vari commissari. Prego, dottore.

MARC KNOTHE, *Amministratore Delegato*. La ringrazio. Abbiate pazienza con il mio italiano, faccio del mio meglio. Sono diciotto mesi che sono in Italia, quindi un po' di pazienza ci vuole sicuramente.

Sono Marc Knothe, sono l'Amministratore Delegato di Intrum Italy, che fa parte di Intrum Group. Intrum Group è l'azienda più grande, il maggior *player* nel settore di *Credit Management Services* in Europa. Abbiamo 10 mila dipendenti in 25 Paesi, 24

Paesi in Europa. In più, abbiamo un'azienda che si trova in Brasile. In totale siamo il *player* più grande, soprattutto a livello di *asset management*, ma anche a livello dei ricavi e a livello di utili.

La nostra storia è un po' particolare perché ha più di cento anni. Noi siamo un'azienda svedese che è stata fondata più di cento anni fa ma poi qualche anno fa abbiamo unito un'azienda norvegese e un'azienda svedese. La Lindorff e l'Intrum Justitia alla fine sono le fonti del *business* che abbiamo oggi.

Abbiamo la nostra base a Stoccolma e siamo quotati alla borsa di Stoccolma. Come dicevo, in questi 25 Paesi abbiamo 80 mila clienti e 10 mila dipendenti. Siamo un *player* strategico, un *player* industriale, e per noi ovviamente è importante. Una volta che entriamo in un Paese rimaniamo in questo Paese e vogliamo rimanere qui per fare una differenza nel mercato. In Italia siamo dal 1986, quindi anche qui abbiamo un'esperienza abbastanza lunga, ma solo durante gli ultimi quattro o cinque anni siamo cresciuti abbastanza.

Abbiamo fatto delle acquisizioni sul mercato italiano. Abbiamo acquistato un'azienda a Bologna che si occupa dello *small business*, dello *Small Ticket* e del recupero crediti. Abbiamo acquistato qualche anno fa un'azienda a Roma che si chiama CAF. Questa azienda è focalizzata sul *Business Medium Ticket*. Vuol dire una *size* di ogni singolo *ticket* fino a circa 250 mila euro. Poi abbiamo anche fatto una *joint venture* con Intesa Sanpaolo e abbiamo assunto più di 600 dipendenti. Abbiamo formato questa *joint venture* insieme a Intesa Sanpaolo che adesso è l'azienda che si chiama Intrum Italy e si trova in ventidue città in Italia, in trenta uffici più o meno, da Udine fino a Palermo. Abbiamo presenze in quasi tutte le città principali di Italia. Questa azienda che si chiama Intrum Italy è una 115, quindi una *special servicer*.

Poi abbiamo un'altra azienda, che è vigilata dalla Banca d'Italia, è una 106. Questa azienda si chiama adesso ReValue S.p.A. Quattro anni fa, quando l'abbiamo acquistata, si chiamava Cross Factor. Questa azienda è focalizzata sull'acquisizione

di *Small Ticket Unsecured*, e la gestione di *Small Ticket Unsecured* è focalizzata anche nel futuro sugli UTP.

L'azienda qui in Italia ha circa 850 dipendenti, quasi tutti a tempo indeterminato. In totale noi abbiamo in gestione circa 40 miliardi di *asset under management*; riguardo a questi 40 miliardi vi spiego un po' più in dettaglio dopo. Questi 40 miliardi sono suddivisi in *asset under management* che abbiamo in gestione a conto terzi e in gestione propria; quindi abbiamo acquistato portafogli. Poco meno di 12 miliardi sono di proprietà e circa 29 miliardi sono in gestione di conto terzi. Questi portafogli sono sia *secured* che *unsecured*. Vuol dire che alla fine noi facciamo gestione sia di *Small Ticket* (bollette, *ticket* con un importo abbastanza basso) sia di *ticket* o pratiche con importo alto che noi chiamiamo *Large ticket*, e possono essere *secured* o *unsecured*: vuol dire con un *Real Estate* come garanzia o anche senza *Real Estate*.

Per quanto riguarda il nostro modello *business*, siamo organizzati in modo che lavoriamo con una squadra tutti gli *Small Ticket*, perché ci vuole una gestione un po' diversa. Poi abbiamo la squadra dedicata al *Medium Tickets Size* e una squadra che è dedicata al *Large Ticket*, quindi *ticket* che sono sopra ai 250 mila euro. Poi abbiamo una squadra che è dedicata allo *Special Servicing*, che vuol dire che abbiamo situazioni in cui c'è una pratica molto complessa, una situazione con una pratica che magari ha anche un *Real Estate* allegato complesso da gestire. Abbiamo una squadra dedicata a questo tipo di *asset class*. Abbiamo una squadra con *Real Estate experts* di cinquanta persone e queste cinquanta persone sono focalizzate sul mondo *secured* quando lavoriamo con un bene, un *asset*, un *Real Estate* come garanzia.

Nell'organizzazione abbiamo due squadre diverse. Abbiamo una squadra che si occupa dei portafogli che abbiamo in proprietà e un'altra squadra che si occupa delle pratiche che abbiamo in gestione in conto terzi. Siamo organizzati in due mondi quasi segregati completamente, e poi ogni cliente e ogni portafoglio ha una squadra

dedicata. Così abbiamo più o meno ogni cliente e ogni portafoglio segregato dall'altro. Mondo proprietario, mondo a gestione terzi e poi abbiamo queste squadre. Le squadre sono dedicate allo *Small Ticket*, al *Medium Ticket* e al *Ticket Large*. Questo è come siamo organizzati, con queste 850 persone, come stavo spiegando prima.

Sotto a queste squadre di gestori abbiamo delle funzioni trasversali. Queste funzioni trasversali sono il *reporting*, il *monitoring* e soprattutto anche la *data quality*. Abbiamo anche lì una squadra con circa cinquanta persone che sono completamente focalizzate e dedicate alla *data quality*. La *data quality* è una delle attività più importanti per il nostro *business*. Che cosa fa la squadra? La squadra più o meno aggiorna tutti questi dati, tutte le pratiche che ci arrivano dai nostri clienti. Questi clienti sono soprattutto banche, sono fondi stranieri, sono aziende del settore telecomunicazione, del settore *utilities*. Una volta che ci arrivano queste pratiche dobbiamo aggiornare i dati, perché i dati non sono sempre puliti. I dati anagrafici non sono sempre aggiornati; magari anche le garanzie non sono sempre aggiornate; le perizie devono essere aggiornate. Queste cinquanta persone fanno tale lavoro che è veramente fondamentale per l'inizio della nostra attività. Ovviamente più puliti i dati sono meglio è per la successiva gestione. Questa è un po' l'organizzazione.

Ci sono due cose importanti per il nostro lavoro. Stavo spiegando la *data quality* ma c'è ovviamente anche la IT, l'infrastruttura tecnica, e anche lì ci vuole un'infrastruttura abbastanza sofisticata per gestire le masse. Stavo parlando dei 40 miliardi che abbiamo in gestione, quindi si parla di migliaia di pratiche, per gestire le quali dobbiamo avere un sistema molto efficiente e sofisticato.

C'era una domanda sui prezzi dell'acquisizione. Come stavo spiegando, noi facciamo non solo la gestione per conto terzi ma facciamo anche l'acquisto dei portafogli, soprattutto *Small Ticket*, *Medium Ticket* e anche fino a un certo livello *Large Ticket*. È difficile spiegare qual è il prezzo medio,

perché ci sono tantissimi fattori che fanno parte di una valutazione.

È importante capire qual è la *data quality* delle pratiche che dobbiamo acquistare. Da dove vengono? Più dal settore banca, dal settore telecomunicazioni o *utilities*? Dove sono i debitori? Sono più al Nord dell'Italia o al Sud dell'Italia? C'è una differenza se le pratiche sono più fresche, cioè con un arretrato di pochi giorni, o se magari hanno cento giorni di arretrato o qualche anno di arretrato. C'è una differenza se le pratiche che vengono cedute sono già in un processo giudiziale rispetto a un processo stragiudiziale. Ci sono tantissimi parametri che alla fine fanno questo prezzo o ci aiutano a trovare questo prezzo. Se la domanda era « qual è il prezzo medio », la risposta non c'è, perché il prezzo medio dipende anche dal fatto che si tratti di uno *Small Ticket*, di un *Medium Ticket*, di un *Large Ticket*, dal fatto che ci sia un *asset*, una sicurezza o meno. Possiamo passare da una cifra di *single digit* percentuale fino — dipende dagli incagli — al 50 per cento, magari anche un po' di più. La differenza è abbastanza grande, ci sono tantissimi parametri che sono fondamentali per capire il valore delle pratiche o dei portafogli.

Come facciamo il finanziamento? Questa era l'altra domanda. Il finanziamento per noi è abbastanza facile perché facciamo parte di un grande gruppo. Facciamo parte del Gruppo Intrum e noi in Italia facciamo i finanziamenti tramite i fondi della capogruppo. Lì loro hanno *bonds*, hanno *credit facilities* e noi usiamo la tesoreria globale di Intrum per acquistare questi portafogli.

Tempi medi. La domanda era « quali sono i tempi medi del recupero ». Anche questa è una domanda abbastanza ampia. Cerco di spiegare. C'è una differenza tra una pratica *secured* e una pratica *unsecured*. Da quello che vediamo sul mercato, per una pratica *unsecured*, anche considerando i tempi sul mercato in generale, direi che siamo su circa quattro anni. Per una pratica *secured* il tempo medio di recupero è tra i sei e gli otto anni; dipende molto anche dal sistema giudiziale, dal fatto che

le pratiche vengano gestite più o meno velocemente nel sistema giudiziale.

Qualcuno chiedeva se usiamo il *sub servicer* o se lo usa qualcuno che lavora con noi. La risposta è no, di solito, o in generale non usiamo il *sub servicer*. Una volta che abbiamo qualcosa in gestione o acquistiamo un portafoglio, facciamo noi la gestione. Sono solo tre i contratti storici con *sub servicer* che abbiamo tenuto ma di solito non cerchiamo un'azienda che ci aiuti, che ci dia *subservicing* sui portafogli che abbiamo in gestione.

Costi dell'operazione. Quali sono i costi per la gestione delle pratiche? Ci sono tanti costi diversi. Il primo costo è la *due diligence* che ovviamente è una cosa molto importante da fare all'inizio, prima di fare l'*onboarding* di un portafoglio. Non c'è una differenza tra un portafoglio che va preso in gestione in conto terzi e un portafoglio che vogliamo acquistare. L'importante è che ci sia una *due diligence*. Dobbiamo investire in tempo e dobbiamo investire in risorse e soldi per capire i dettagli del portafoglio. Nel caso in cui si parla di un portafoglio *secured*, ovviamente questi costi di *due diligence* sono molto più elevati perché dobbiamo vedere anche il valore dell'*asset* che è dietro a queste pratiche. Questi tempi, in molti casi, durano un po'. Nel caso di una gara per l'acquisizione di un portafoglio, magari siamo in una gara con quattro o cinque altre aziende, prendiamo il rischio dei costi della *due diligence*.

La seconda parte dei costi è l'*onboarding*. L'*onboarding* vuol dire che prendiamo le pratiche sui nostri sistemi. Dobbiamo caricare le pratiche sui nostri sistemi e poi dobbiamo fare la *data quality*. Carichiamo i dati, facciamo l'aggiornamento dei dati, magari dobbiamo anche comprare nuovi dati per avere un aggiornamento dei dati in generale.

Poi c'è la gestione. Ovviamente ci sono i costi del sistema IT. Come stavo dicendo prima, IT è una cosa fondamentale. Anche lì dobbiamo investire ogni anno un importo significativo per tenere i sistemi aggiornati, efficienti ed efficaci. Poi ovviamente ci sono i costi per gli avvocati. Se andiamo per la

strada stragiudiziale ci sono i costi per gli avvocati o i tribunali. In totale questi sono i costi che abbiamo se prendiamo delle pratiche in carico, sia in gestione e conto terzi sia anche se prendiamo queste pratiche o acquistiamo dei portafogli.

Per quanto riguarda i nostri collaboratori, come stavo dicendo, abbiamo trenta uffici in Italia. Abbiamo collaboratori che hanno esperienza in banca, hanno esperienza come avvocati o hanno un'esperienza in questi settori in cui lavoriamo. Poi abbiamo una squadra che è dedicata a un lavoro di *call center*. Loro ovviamente hanno un'esperienza precedente di *call center*. Alcuni di loro sono avvocati o bancari. Questa è l'esperienza degli 850 collaboratori che abbiamo qui in Italia.

Ci avete chiesto quali sono i *trend*, che cosa vediamo sul mercato, che cosa succede. Secondo me ci sono tre cose che vediamo, tre *trend*. C'è la pandemia del Covid. Dipende dalle statistiche e dalle indagini che vediamo ma ci sono indagini di PricewaterhouseCoopers, di Banca Ifis, che stimano un aumento dei volumi NPE (*non performing exposure*) da circa 60 a 100 miliardi di euro durante i prossimi due o tre anni. Adesso abbiamo circa 135 miliardi di euro di *non performing exposure* sulle bilance delle banche italiane. Si aspetta un incremento di circa 60 fino a 100 miliardi, che alla fine vuol dire che perdiamo cinque o sei anni dello sviluppo che l'Italia ha fatto durante gli ultimi anni; quindi torniamo ai livelli del 2013-2014. È previsto che l'*NPE ratio* salga al 12 per cento, il *ratio* delle *non performing exposure* nelle bilance delle banche. Con questa seconda ondata della pandemia saremo molto sopra. Vuol dire che durante i prossimi anni dobbiamo anche noi come *servicer* stare al fianco delle aziende, stare al fianco delle banche, stare al fianco dei debitori, trovare delle soluzioni giuste per andare oltre a questa seconda ondata delle *non performing exposures*.

La seconda cosa che va a fianco alla seconda ondata è il cambiamento a livello contabile. Il *Calendar provisioning* che arriverà fra poco è un'altra cosa che fa pressione sulle banche, oltre all'impatto della

seconda ondata della pandemia. Anche lì vediamo che ci vuole un supporto, ci vuole un affiancamento delle banche per aiutare a gestire questi volumi che sicuramente sono molto più elevati rispetto a quello che vediamo adesso.

La terza cosa che noi vediamo è un consolidamento. È iniziato un consolidamento tra le banche ma senza dubbio ci sarà un consolidamento anche tra i *service*. Adesso ci sono tanti *service* ma per essere competitivi sul mercato ci vuole una scala, perché ci vogliono più dati, ci vogliono investimenti nei sistemi IT. Sono sicuro che fra 18 o 24 mesi qui in Italia ci saranno meno *player*. I volumi aumentano, ma i *player* saranno di meno, l'abbiamo anche visto all'estero. Questo *trend* non è solo qui in Italia ma è capitato anche all'estero.

Queste sono le riflessioni sulle domande che avete fatto. Io mi fermo qua.

PRESIDENTE. A questo punto possiamo passare alla formulazioni di quesiti, osservazioni e richieste di chiarimenti; così diamo anche la possibilità al dottor Knothe di darci ulteriori dati sulla base delle domande. Abbiamo iscritto a parlare il senatore De Bertoldi, prego.

ANDREA DE BERTOLDI. Grazie, presidente. Ringrazio naturalmente il dottore per il suo intervento. Io sarò abbastanza sintetico. Volevo chiederle qualcosa di più esplicito – non vorrei mi fosse sfuggito – per quanto riguarda il recupero, cioè l'utile che voi avete sulle operazioni mediamente, perché ho visto passaggi dove si fa riferimento, ad esempio, dal 2,5 al 4,9 per cento per le attività di portafoglio meno sicure. Vorrei capire un po' meglio la redditività che voi avete sulla gestione di questi crediti. Non so se ha capito la domanda. Voi acquistate in un *range* che va dal 10-15 al 20-30-40 per cento; volevo capire che risultato vi dà mediamente l'uscita sulle tipologie di crediti che avete citato. Questo è un primo aspetto.

Poi faccio una piccola divagazione che può sembrare ci porti fuori tema ma che in realtà, visto che anche lei ha toccato il tema della pandemia nel suo intervento, è sicu-

ramente determinante per i problemi economici che stiamo incontrando. La sua origine e provenienza è la Svezia. La Svezia è l'unico Paese o tra i pochi Paesi che per affrontare la pandemia stanno adottando una linea diversa da quella dell'Italia *in primis* e anche di altri Paesi europei ma che, per quel poco che io ne so, risponde tutto sommato bene, nonostante le misure di sicurezza siano ben diverse dalle nostre. Ciò ovviamente permette al sistema economico e finanziario di reggersi molto meglio, perché voi non siete ricorsi al *lockdown* ma solo a raccomandazioni, se ho capito bene. Mi piacerebbe sentire da un imprenditore, da un professionista come lei che è svedese e che vive in Italia, come vede questa situazione in rapporto al suo Stato d'origine. Grazie.

MARC KNOTHE, *Amministratore Delegato*. Una precisazione. Io sono tedesco di origine, sono della Germania del Sud, sono di Stoccarda. Se facciamo il confronto con la Germania, anche lì c'era il *lockdown*; quindi la situazione è veramente molto paragonabile con la situazione dell'Italia. Anche lì gli impatti sono severi. Secondo me adesso ci sono dei pagamenti anche per le aziende in Germania che sono andati abbastanza bene. Quindi anche lì i pagamenti per gli imprenditori, soprattutto le PMI, secondo me sono andati bene fino ad oggi. Se faccio il paragone, il *lockdown* c'è stato anche lì.

Non ho mai vissuto in Svezia, quindi io lo vedo solo tramite i colleghi. Non le posso dare una risposta. Ovviamente il *lockdown* non l'hanno fatto ma l'impatto sul popolo è stato molto più severo. Il numero delle persone che sono decedute è stato molto più alto all'inizio della pandemia. Lì, come ha detto lei, c'è stata una raccomandazione più che un *lockdown*. Da quello che mi hanno detto i colleghi, la raccomandazione funziona fino a un certo punto e i giovani non rispettano questa raccomandazione. Loro sono usciti e sono andati nei locali e alla fine questo, secondo me, non ha molto aiutato.

PRESIDENTE. Torniamo all'oggetto della nostra audizione.

MARC KNOTHE, *Amministratore Delegato*. Lei ha chiesto del rendimento dei portafogli che abbiamo comprato. Per alcuni portafogli il rendimento è negativo o anche molto basso; per altri un po' più alto. Io direi che siamo intorno a un *single digit* molto basso. Siamo sul 10 per cento più o meno; dipende. C'è un *mix* tra negativo, basso, fino a un po' più alto. In media siamo a un po' più del 10 per cento.

PRESIDENTE. Ha chiesto di parlare il senatore Lannutti. Prego, senatore.

ELIO LANNUTTI. Grazie, presidente. Ringrazio l'Amministratore Delegato Knothe. Grazie mille per la relazione. Vorrei fare due o tre brevi domande, ringraziandola per l'audizione e per i documenti che ci ha presentato.

La prima domanda. Voi di Intrum gestite tra crediti di proprietà e crediti in conto terzi circa 25 miliardi di non ipotecari. È corretto?

MARC KNOTHE, *Amministratore Delegato*. No, in conto terzi abbiamo 29 miliardi in totale, di cui circa il 40 per cento sono con immobili e il 60 per cento senza.

ELIO LANNUTTI. Perfetto. E sono stati acquistati a un prezzo del 6-7 per cento, se le mie informazioni non sono errate. Il prezzo di questi crediti è un prezzo basso, inferiore al 10 per cento.

MARC KNOTHE, *Amministratore Delegato*. No, non è giusto. Io stavo parlando adesso dei 29 miliardi che sono in gestione in conto terzi, quindi che non sono di proprietà di Intrum. Sono di proprietà di Intrum 12 miliardi ma la cifra che dice lei non è giusta.

ELIO LANNUTTI. Quindi non è sotto il 10 per cento, va bene. È ipotizzabile smaltire questi crediti con transazioni massive tramite portafogli settoriali? Questa è la prima domanda.

La seconda. Sulla base di un *report* risulta che la *joint venture* italiana abbia un naturale andamento decrescente, tendente

allo zero verso il 2025. In considerazione di questo, prevede uno sviluppo per Intrum Italia? Risulta che il 50 per cento dei dipendenti del comparto italiano abbia un contenzioso giudiziario verso di voi, abbia fatto delle cause. C'è anche una traccia in un'interrogazione parlamentare del senatore Puglia relativa all'operazione di cessione del ramo d'azienda da parte di Intesa Sanpaolo acquistata da Intrum Justitia Spa. Qual è la situazione oggi?

Infine, l'ultima domanda che volevo porre è quali sono state nel periodo Covid – tra l'altro quanti sono in *smart working* e quanti no – le percentuali medie di recupero dei crediti in sofferenza in sede sia giudiziale che stragiudiziale. Si sono registrate differenze nelle tre macro aree di operatività: *Small, Medium e Large ticket*? Si sono registrate variazioni rispetto al periodo pre-Covid? Questo per dire che la crisi pesa per tutti e credo anche per voi. Grazie mille.

PRESIDENTE. Prima che risponda il dottore faccio anch'io delle domande, così poi risponde a tutte insieme e chiudiamo. Volevo sapere, a suo parere, quali sono le prospettive del settore e qual è stato e sarà l'impatto della pandemia Covid sulle società del settore che stiamo esaminando e, più in generale, sul sistema bancario, e quali le prospettive per gli operatori specifici di questo settore fra cui anche voi. Volevo sapere anche se esistono *policy* interne o codici di comportamento adottati dal Gruppo Intrum volti a evitare pratiche di recupero e metodi troppo aggressivi nei confronti dei debitori in difficoltà.

Sono due domande sulle prospettive e sulla vostra specifica attività. Grazie.

MARC KNOTHE, *Amministratore Delegato*. Grazie. Rispondo alla domanda sulle cause. Le cause sono inferiori al 50 per cento, quindi anche lì la cifra è molto più bassa. Le cause sono ancora in atto, quindi non c'è una decisione. Se mi ricordo bene, la prossima udienza in tribunale sarà il 21 gennaio.

Al momento abbiamo il 50 per cento del personale in *smart working* in media tra tutte le sedi che abbiamo qui in Italia.

Abbiamo rafforzato e fatto un incremento dello *smart working* dall'inizio della pandemia fino adesso. Quasi la metà fa turni; vanno in ufficio o lavorano da casa.

Vengo all'impatto sullo *Small, Medium e Large* e rispondo anche alla seconda domanda che era « qual è l'impatto sull'industria e sul settore ». Dalle statistiche e anche dai *report* dei nostri competitori vediamo un impatto, un rallentamento degli incassi tra il 20 e il 30 per cento post-Covid, quindi rispetto a quello che si vedeva pre-Covid. Rispetto all'impatto sul sistema bancario, come stavo dicendo prima, vediamo da 60 fino a 100 miliardi di incremento su di esso. È sicuramente molto elevato l'impatto sul settore del recupero crediti. Vediamo questo rallentamento e con la seconda ondata vediamo se si sposta anche nel 2021. Lì è da vedere.

Per quanto riguarda il comportamento dei *player* nel mercato, come stavo dicendo prima, noi siamo l'azienda più grande in Europa nei *Credit Management Services*. Per noi è fondamentale essere un *player* che è quasi il primo per quanto riguarda i comportamenti dei nostri collaboratori. Nel nostro compartimento siamo coinvolti anche con la BCE; facciamo parte di UNIREC, che è l'associazione delle aziende nel settore del recupero crediti, che ha un certo modo di comportarsi e di lavorare nel settore; facciamo anche parte di Phoenix, che è l'associazione a livello globale delle associazioni del recupero crediti.

Teniamo molto ai valori dell'etica, per noi vale la regola « *treat the customer fairly* ». Vogliamo essere riconosciuti come quelli che trattano i debitori in modo *fair*, trasparente, per trovare soluzioni ragionevoli per tutti. Questo per noi è fondamentale. Non possiamo permetterci di non giocare a livello alto su questo tema. Questo è un tema che, se andate sul nostro sito Internet, si vede e si trova dappertutto.

PRESIDENTE. Prego.

ELIO LANNUTTI. A proposito del sito Internet, dalla relazione Intrum si legge: « Prezzi medi crediti non ipotecari: 6-7 per cento ». Questo è scritto nella relazione, magari gliela invio.

MARC KNOTHE, *Amministratore Delegato*. Adesso non vedo la grafica ma se parliamo dell'acquisto le posso assicurare che questo non è...

MASSIMO FERRO. Prezzo di acquisto o prezzo di realizzo ?

MARC KNOTHE, *Amministratore Delegato*. Di acquisto. Ma vediamolo dopo, se vuole, lo vediamo molto volentieri.

PRESIDENTE. La ringrazio, dottore, per la sua relazione. Comunque già nel testo ci sono dei riferimenti per ricostruire ciò che è stato richiesto; poi se ci invia qualche integrazione è apprezzata, anche sulla base delle richieste del senatore Lannutti. In ogni caso, mi permetto di dire che è stata comunque esaustiva. Noi abbiamo avuto

già dalla relazione dei notevoli elementi di conoscenza e quindi la ringraziamo per questo. Tutto quello che può mandare a integrazione penso che sia opportuno per dare una risposta ulteriore al nostro commissario.

A questo punto dichiaro chiusa l'audizione e autorizzo la pubblicazione in allegato del resoconto della seduta e la documentazione consegnata dall'Amministratore Delegato di Intrum Italy Spa, dottor Knothe, che ringrazio nuovamente. Arrivederci.

**La seduta termina alle 12.45.**

---

*Licenziato per la stampa  
il 23 febbraio 2021*

---

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO

ALLEGATO

Preg.ma

**D.ssa Carla RUOCCO**

Presidente della

COMMISSIONE PARLAMENTARE DI  
INCHIESTA SUL SISTEMA BANCARIO E  
FINANZIARIOPalazzo S. Macuto  
Via del Seminario, 76  
Roma

Milano, 6 novembre 2020

Oggetto: lettera del 13 ottobre 2020 – Prot. 2020/000028/BANC  
Richiesta Audizione Intrum Italy S.p.A. in data 10.11.2020

Gentili Presidente,

facciamo seguito alla pregiata Vostra del 13 ottobre u.s. avente ad oggetto la convocazione di codesta Società per un'audizione presso i Vostri uffici al fine di illustrare – in parallelo con gli altri principali operatori del settore dei “*Credit Servicer*” - il modello di business adottato nella gestione degli NPL e UTP, anche al fine di promuovere eventuali iniziative di carattere legislativo in tale comparto.

Si relazionano di seguito le aree tematiche indicate, che costituiranno oggetto dell'audizione stessa:

## 1. INTRODUZIONE

Intrum Italy S.p.A. e le altre consociate italiane fanno parte del Gruppo svedese Intrum con Capogruppo Intrum A.B., avente sede in Stoccolma e quotata allo Stockholm Stock Exchange, leader in Europa nel comparto dei *Credit Management Services*.

Come noto il Gruppo Intrum ha concluso in Italia un accordo con il gruppo Intesa SanPaolo (ISP) per la realizzazione di una *Joint Venture* finalizzata, inter alia, all'acquisizione in proprietà e in gestione in service del portafoglio sofferenze del gruppo Intesa con contestuale *Carve Out* della piattaforma di gestione delle sofferenze (ex Direzione

Recupero Crediti), incluse strutture tecniche e risorse umane per un totale di circa 650 unità complessive.

Intrum Italy ha nel corso del 2019 altresì incorporato ulteriori società precedentemente acquisite sul mercato (Gextra Srl, CAF SpA) consolidando ed efficientando in tal modo la struttura operativa in Italia, completata da ReValue S.p.A., società vigilata specializzata nell'acquisizione e nella gestione di portafogli in proprietà di small ticket unsecured e di UTP.

Dal punto di vista della configurazione societaria Intrum Italy S.p.A. opera in base a licenza ex art. 115 TULPS (non vigilata Banca d'Italia), mentre ReValue S.p.A. opera in base a licenza ex art. 106 TUB (Vigilata Banca d'Italia in base alla Circolare 288/2015 "Disposizioni di vigilanza per gli Intermediari Finanziari").

Come noto il mercato degli NPE (Non Performing Exposures) in Italia ammonta – esclusi scaduti - a circa 330 mld di euro (GBV), di cui 110 mld circa sono ancora nei portafogli del sistema bancario mentre 220 mld circa sono allocati su SPV o altre Istituzioni Finanziarie o non Finanziarie (come ad es. utilities o telco).

AMMONTARE TOTALE DEGLI NPE IN ITALIA (ESCLUSI SCADUTI) – MLDE



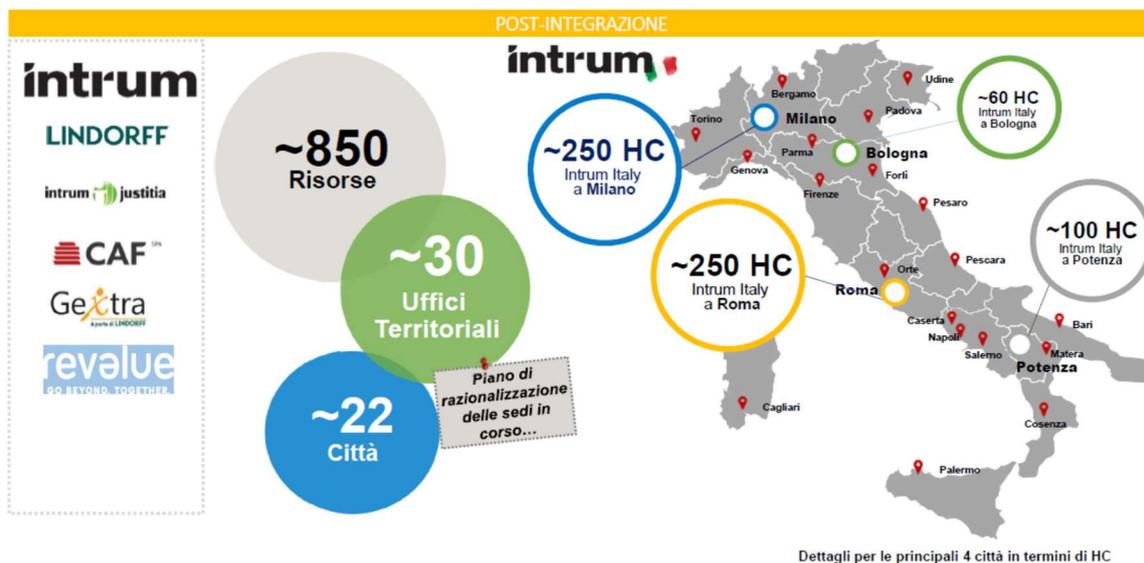
In questo contesto Intrum in Italia è il terzo player del mercato con AuM (Asset Under Management) – in proprietà e in service - per circa 41 mld.

## 2. Numero di risorse umane, qualifiche ricoperte nonché distribuzione sul territorio delle stesse.

Gli organici del gruppo Intrum Italy alla data del 30/09/2020 ammontano a 853 risorse, di cui 774 con contratto a tempo indeterminato, 16 a tempo determinato, 53 con contratto di collaborazione continuativa (Co.Co.Co.<sup>1</sup>) - prevalentemente impiegati nel call center sito a Bari per le attività di *phone collection* - e per il residuo con varie altre forme contrattuali (cfr. tabella sotto riportata).

<sup>1</sup> In conformità alle disposizioni ed alle raccomandazioni emanate dall'Associazione di Categoria UNIREC.

## Intrum Italy: I numeri chiave



Dal punto di vista societario n. 19 risorse (prevalentemente membri del Senior Management Team) allocate ad Intrum Italy Holding Srl, 814 ad Intrum Italy S.p.A. e 20 a ReValue S.p.A.

Gli organici sono composti per il 60% da donne e per il 40% da uomini, con un'età che risulta inferiore ai 30 anni per il 4%, compresa tra 30 e 50 anni per il 68% e superiore ai 50 anni per il 28%.

La quasi totalità delle risorse sono inquadrare nel CCNNL del credito, inclusa la versione complementare

Di seguito riportiamo la distribuzione di risorse per livelli di inquadramento e per tipologia di contratto:

Distribuzione risorse per tipologia contratto

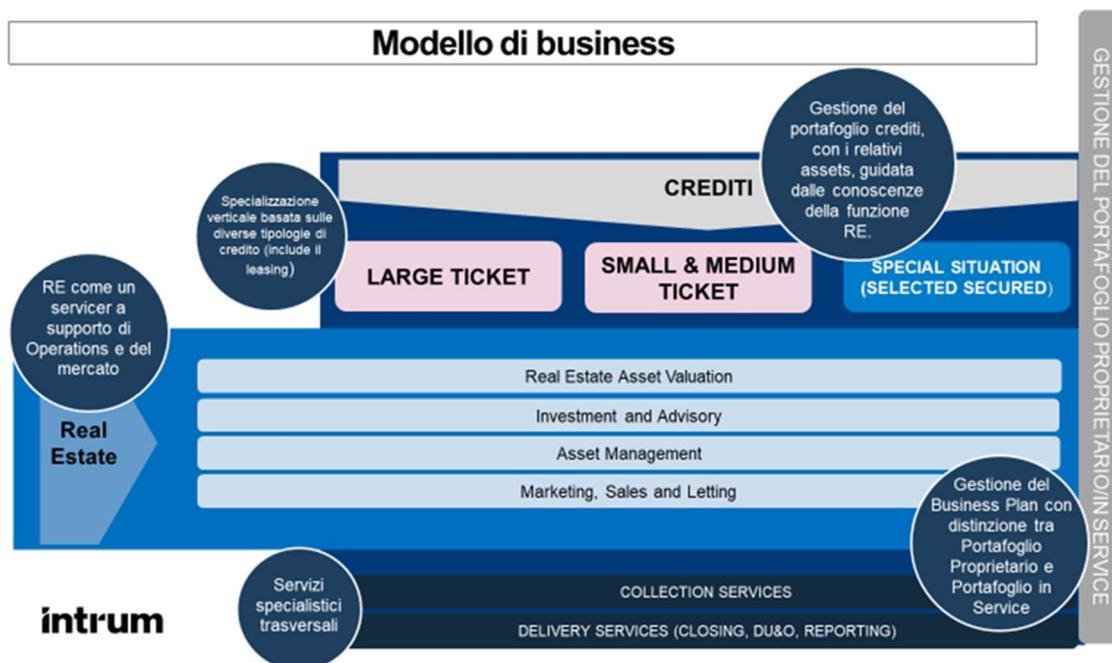
Tipologia contratto	Nr. risorse	%
<b>Contratto a tempo indeterminato</b>	<b>774</b>	<b>91%</b>
<b>CoCoCo</b>	<b>53</b>	<b>6%</b>
<b>Contratto a progetto</b>	<b>13</b>	<b>2%</b>
<b>Contratto a tempo determinato</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>
<b>Tirocinanti</b>	<b>2</b>	<b>0%</b>
<b>Interinale</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>
<b>Stage</b>	<b>5</b>	<b>1%</b>
	<b>853</b>	<b>100%</b>

Distribuzione risorse per livelli di inquadramento

Inquadramento contrattuale	Nr. risorse	%
<i>Impiegati</i>	<b>563</b>	73%
<i>Quadri</i>	<b>190</b>	25%
<i>Dirigenti</i>	<b>21</b>	3%
<i>Totale risorse assunte a tempo indeterminato</i>	<b>774</b>	100%

Per quanto attiene la distribuzione geografica, le risorse sono distribuite su 30 uffici presenti in 22 città e distribuiti su tutto il territorio nazionale con Head Quarter in Milano.

### 3. Modello di business adottato



Il modello di business adottato da Intrum si basa sulla clusterizzazione dei portafogli che vengono suddivisi in Large Ticket (NBV superiore a 250 mila euro), Small and Medium Ticket e Special Situation, quest'ultima finalizzata alla gestione di posizioni "Secured" complesse e rilevanti che necessitano di un supporto specialistico dell'unità specializzata nella gestione e valorizzazione di asset immobiliari (collateral driven files).

I diversi cluster di portafoglio vengono attribuiti a strutture separate di gestione, con team specializzati nel recupero delle diverse tipologie di credito, con piena segregazione dei

medesimi team di gestione dei portafogli tra quelli in proprietà e quelli in service (i.e.: gestiti per conto terzi).

Allo stesso modo viene assicurata la segregazione dei team di gestione di portafogli tra diversi clienti (*legal entity*) mandanti.

Le tre diverse strutture di gestione come sopra descritte vengono assistite da funzioni centralizzate di supporto, specializzate, inter alia, nell'acquisizione, gestione e vendita di Real Estate assets (Real Estate Unit), nel monitoraggio e reporting dei dati (Monitoring, Data & Reporting) e nelle attività di closing.

Inoltre, un'unità specializzata (Data Unit & Onboarding) si occupa di Data Quality, Data Integration e Data Remediation, al fine di assicurare la costante completezza e l'aggiornamento dei dati informativi afferenti alle singole pratiche in gestione, l'assolvimento di svariati servizi di back office trasversali alle diverse strutture di recupero, nonché le attività di on-off boarding delle nuove pratiche in ingresso, sia rivenienti da nuovi contratti che da nuovi flussi originati dai contratti esistenti.

La strategia di recupero privilegia innanzitutto il raggiungimento di accordi stragiudiziali con pagamenti in unica soluzione o rateali (Piani di rientro) in parallelo – al sussistere dei necessari presupposti - all'avvio del recupero attraverso azioni giudiziali ed esecutive una volta esperiti tutti i tentativi per una soluzione amichevole ed extra-giudiziale (stimolata in ogni caso anche nel corso delle diverse fasi dell'*iter* giudiziale).

#### 4. Prezzi medi applicati per l'acquisizione di portafogli di NPL

La definizione dei prezzi di acquisto dei portafogli NPL viene effettuata suddividendo e clusterizzando il portafoglio per categorie Secured e Unsecured, per fasce di importo ed in base alle informazioni fornite dal venditore – normalmente in formato elettronico.

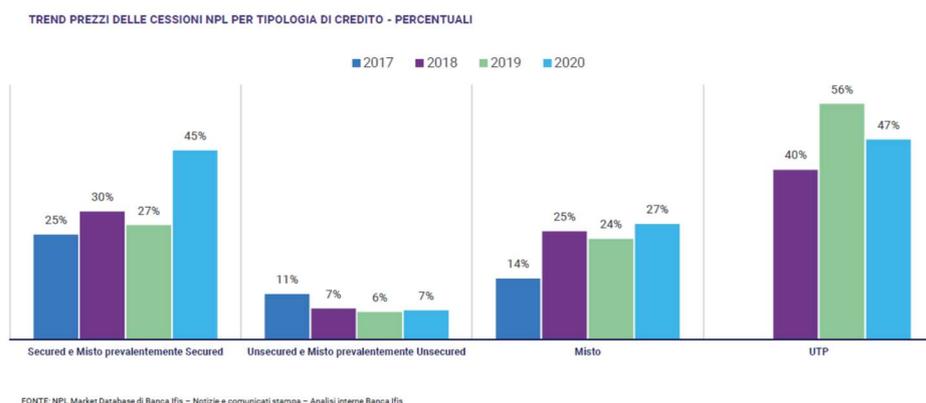
Più in particolare nella valutazione vengono considerati i seguenti elementi:

- **Secured:** identificano posizioni garantite da beni immobili pignorabili. L'attività, per la definizione di un recupero atteso per la posizione, è basata sulle seguenti componenti:
  - i. **Valutazione Immobiliare** normalmente svolta da providers esterni, forniscono sia una valutazione di mercato del bene sia una valutazione prospettica in uno scenario di liquidazione giudiziale dell'immobile. Quest'ultima viene considerata come fonte primaria del recupero.
  - ii. **Analisi legale** delle posizioni debitorie, per verificare lo stato delle procedure in corso e i possibili procedimenti da attuare per un efficiente recupero del credito
  - iii. **Analisi commerciale e merceologica** in caso di crediti facenti riferimento a presone giuridiche

- **Unsecured:** identificano posizioni non garantite da beni immobili pignorabili. L'attività per la definizione del recupero atteso per la posizione si snoda attraverso il reperimento di alcune informazioni:
  - i. **Informazioni sui redditi percepiti** ed aggredibili al fine di un eventuale pignoramento verso terzi
  - ii. **Analisi degli attivi fallimentari** al fine di stimare e verificare la percentuale di recupero prevista per il ceto chirografario

Alle informazioni acquisite si applicano i modelli di valutazione basati sui flussi attesi e sulle tempistiche medie di incasso sviluppati dalla Capogruppo in base alle curve di recupero riscontrate sui portafogli acquisiti aventi ad oggetto cluster di credito comparabili.

Il prezzo è inoltre fortemente condizionato dalla qualità dei dati (Loan Data Tape) forniti relativamente ai crediti inclusi nel portafoglio (garanzie, azioni esecutive, iscrizioni ipotecarie, flussi di incasso), dallo stato (giorni di arretrato) e dall'anzianità del credito (data di classificazione nello stato), nonché dai tentativi di recupero e dalle azioni legali precedentemente esperite o avviate.



Il prezzo medio del comparto Secured nel 2020 è influenzato dalla valorizzazione del deal MPS-Amco di 8 Mld€ (60% NPL).

I prezzi del comparto Misto sono stabili dal 2018. Il valore medio 2017 era impattato dall'operazione «Fino» di Unicredit. Al netto delle grandi operazioni, la stabilità nei prezzi 2020 è l'effetto combinato dell'impatto negativo sul mercato del Covid compensato dalla cessione di crediti più recenti e meno lavorati e dalla conferma degli investimenti degli operatori leader o senior nel mercato italiano.

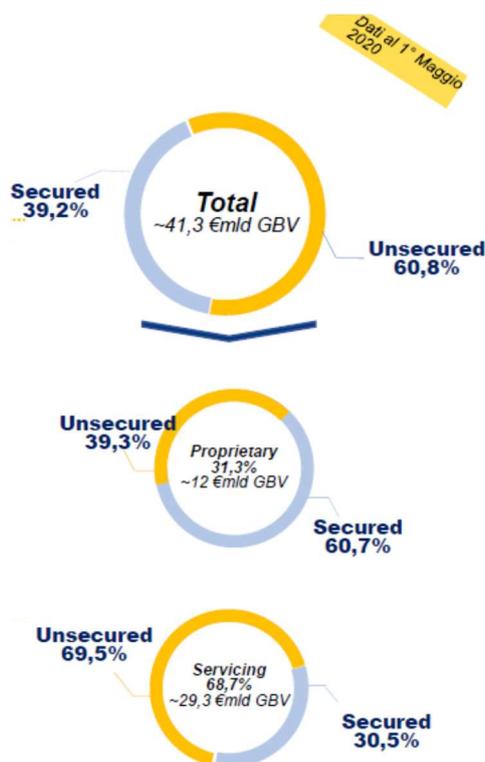
Fonte: Banca Ifis - Previsioni 2020 e forecast 2021

## 5. Fonti di finanziamento utilizzate per l'acquisizione di portafogli

Il gruppo dispone di una liquidità pari a oltre 1 mld di euro e opera un gestione accentrata della tesoreria fornendo il funding alle proprie consociate secondo le necessità e le opportunità di investimento sui diversi mercati in cui opera.

## 6. Masse gestite

La società ha AuM (i.e.: masse di crediti in gestione) per complessivi 41 mld circa, di cui 12 mld in proprietà e 29 mld in gestione in service prevalentemente per conto di player primari bancari.



La società non ha operazioni GACS in essere al momento.

## 7. Tempi medi di recupero dei portafogli crediti

I tempi di recupero medio dei portafogli, in base ai dati storici in possesso di Intrum, variano a seconda della natura e della composizione degli stessi:

### 7.1. Portafoglio Secured:

Le tempistiche medie di recupero dipendono dalla tipologia del sottostante immobiliare e dalla macro-regione del Tribunale nel quale la procedura è stata incardinata. I recuperi medi che portano alla chiusura di una procedura di recupero oscillano da una miglior performance nel nord, con una media di 6.3 anni, alla peggior performance del Sud e delle Isole con una media di 7.5 anni (sino a punte di oltre 8 anni nelle Isole).

## 7.2. Portafoglio Unsecured:

Le tempistiche medie di recupero variano in base alla tipologia di debitore, a seconda che si faccia riferimento a persone giuridiche o persone fisiche, nonché in base alla tipologia di prodotto. In media il recupero dei portafogli Unsecured varia dai 4 anni per i portafogli afferenti a persone fisiche, sino ai 7 anni in caso di persone giuridiche.



## 8. **Utilizzo o meno di soggetti terzi (*servicer*) per l'attività di recupero dei portafogli crediti**

Per motivi storici ascrivibili all'incorporazione di società acquisite in Intrum Italy S.p.A., sono stati mantenuti i contratti preesistenti di sub-servicing con altri operatori del settore aventi ad oggetto portafogli creditizi di importo marginale.

## 9. **Modalità di selezione dei *servicer***

N/A

## 10. **Performance medie delle attività di recupero**

Il Tasso Medio di Recupero registrato nel 2019 si attesta in un range compreso tra un minimo del 2,5% ed un massimo del 4,9% a seconda del tipo di portafoglio (secured o unsecured) e del tipo di debitore (corporate o persone fisiche).

## 11. **Tipologia e strutturazione dei costi delle varie fasi operative**

I costi relativi alla fase di Acquisizione e "Onboarding" di portafoglio sono prevalentemente di natura non ricorrente in quanto relativi a Due Diligence condotte – con risorse interne od esterne a seconda delle situazioni – in fase pre e post-acquisitiva e alla migrazione dei Database dei portafogli acquisiti una volta perfezionati i contratti.

Per contro, i costi relativi alla gestione dei portafogli in service e in proprietà sono prevalentemente di natura ricorrente e relativi al costo del personale addetto alla gestione dei file creditizi (Loan Managers), ai costi legali connessi alle relative procedure legali ed

esecutive e all'utilizzo delle piattaforme informatiche messe a disposizione dai clienti o dalla capogruppo svedese.

Nella fase di off-boarding ancora una volta i costi sono di natura non ricorrente in quanto legati a costi di due diligence per la cessione di pacchetti creditizi ovvero per la chiusura e archiviazione del file creditizio.

Ovviamente, a questi si aggiungono costi trasversali su base ricorrente (fissi) relativamente alla piattaforma IT, alle locazioni degli stabili in cui viene esercitata l'attività e costi di struttura vari.

## **12. Rendimento medio su base annua, per ogni singola operazione svolta negli ultimi 5 anni**

I rendimenti da investimenti in portafogli (Investment IRRs) sono scesi significativamente nel corso degli ultimi anni.

Intrum si colloca nella fascia inferiore della c.d. "Low double digit area".

## **13. Trend di interesse strategico per il settore**

Recenti studi svolti da primarie Società di consulenza/advisory (PWC) e da operatori del settore (Finint/Cerved) stimano che nei prossimi 12/24 mesi l'ammontare delle Non Performing Exposures (NPE: che comprendono le categorie Sofferenze, UTP e Past Due) cresceranno di circa 100 mld riportando l'NPE Ratio in Italia al 12% medio (contro una media europea del 3% circa). I tassi di traslazione tra le varie categorie di classificazione ritorneranno pertanto ai livelli massimi registrati nel corso della crisi negli anni 2013/2014.

Il mercato dei Credit Servicer vedrà inevitabilmente, per questioni legate alle maggiori economie di scala e agli investimenti necessari per operare sul mercato, un consolidamento ed una maggiore concentrazione del settore tramite acquisizioni/fusioni da parte o tra i maggiori player.

## 14. Proposte

### Suggerimenti per proposte legislative

#### Agevolazioni fiscali per gli operatori del settore Credit Servicing

Agevolazioni fiscali, speculari a quelle rese disponibili per il sistema bancario, per rendere più conveniente l'acquisto di portafogli NPL e UTP e - conseguentemente - poter praticare prezzi migliori per la dismissione dei portafogli Non Performing da parte delle Banche ad un valore più vicino al «Book Value» minimizzando conseguentemente l'impatto a conto economico

#### Accelerazione dei tempi della giustizia civile e di quelli necessari alla chiusura delle procedure concorsuali e di risoluzione della crisi d'impresa

La riduzione dei tempi della giustizia civile e delle procedure esecutive e concorsuali, nonché di quelle previste in tema di risoluzione della crisi d'impresa consentirebbe senza dubbio la riduzione dei costi e dei tempi di recupero dei crediti non performing con evidente beneficio del sistema sia lato operatori Credit Servicer che del Sistema Bancario in generale.

#### Cash in Court

Al fine di ridurre i tempi legati alla distribuzione degli attivi, si elencano di seguito alcune misure ritenute di grande utilità:

- consentire la comunicazione del progetto a tutte le parti e, in assenza di contestazioni specifiche, l'approvazione dello stesso con la possibilità di provvedere ai successivi incombenti – emissione dei mandati e pagamenti – attraverso l'utilizzo di strumenti informatici che consentano la gestione dell'intera filiera da remoto senza contatto con il pubblico;
- eliminare l'udienza di approvazione del piano di riparto o, in alternativa, delegare al professionista incaricato delle operazioni di vendita anche l'udienza di approvazione del piano di riparto;
- con riferimento ai mandati di pagamento (attività immediatamente successiva all'approvazione del piano di riparto), consentire il deposito nel fascicolo del PCT delle istanze di emissione degli ordini in modalità telematica, mediante allegazione di copia del titolo e/o estratto conto del libretto intestato alla procedura, nonché invio a mezzo PEC agli indirizzi di posta elettronica della competente Cancelleria. Solo per i mandati di pagamento a mezzo assegno circolare, una volta visionate dette istanze di emissione, si potrebbe prevedere un'apposita calendarizzazione, per orari prestabiliti, di giorni in cui recarsi presso la sezione ai fini del ritiro del titolo in questione.

Milano, 5 novembre 20202

Intrum Italy S.p.A.



\*18STC0121150\*