

**Commissione parlamentare
bicamerale per la semplificazione**

Indagine Conoscitiva sui rapporti tra cittadino, imprese private e pubblica amministrazione con riferimento alla semplificazione e trasparenza dei contratti pubblici.

Memoria di AMCO – ASSET MANAGEMENT COMPANY SPA

AMCO - ASSET MANAGEMENT COMPANY

Sede Legale e Direzione Generale: Via San Giovanni sul Muro, 9 – 20121 Milano – Sede di Napoli: Vico dei Corrieri 27 – 80132 Napoli – Sede di Roma: Via Barberini, 50 – 00187 Roma - Sede di Vicenza: Viale Europa, 23 – 36100 Vicenza - Iscritta all'Albo degli Intermediari Finanziari ex art. 106 d.lgs. n. 385/93 al n° 6 Cod. ABI 12933 Capitale Sociale €655.153.674,00 i.v. R.E.A. MI – 2504281 C.C.I.A.A. Milano Monza Brianza Lodi C.F. e P. IVA 05828330638

1. Presentazione di AMCO

AMCO - Asset Management Company S.p.A. è un intermediario finanziario iscritto all'albo ex art. 106 del d.lgs. 385/93 ("TUB") specializzato nella gestione dei crediti deteriorati, rivestendo un ruolo sistemico all'interno del panorama economico-finanziario italiano. La società è partecipata al 99,78% dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) ed è soggetta alla vigilanza della Banca d'Italia, oltre che al controllo della Corte dei Conti.

Il posizionamento e la solidità di AMCO sono confermati dai suoi fondamentali economico-patrimoniali: a giugno 2026 la società gestisce masse (AuM) per circa 29 miliardi di euro, che comprendono oltre 150 mila posizioni, di cui oltre 80 mila relative ad imprese. AMCO vanta un CET1 ratio del 33,5% e un rating "Investment Grade" valutato BBB+ sia da S&P che da Fitch, la quale le assegna anche uno Special servicer rating pari a 2+. Nel corso del 2025 AMCO ha registrato una performance di incassi di 1,5 miliardi di euro grazie alla gestione efficace del portafoglio, unita a specifiche attività transazionali di mercato.

La mission aziendale è focalizzata sull'ottimizzazione delle performance di recupero tramite processi efficienti, un approccio rigoroso, oggettivo e basato sull'analisi dei dati e una gestione proattiva del credito. Ad aprile 2025 AMCO ha acquisito l'80% del Gruppo Exacta, una piattaforma specializzata nel recupero dei tributi locali, che apporta competenze specialistiche e relazioni con numerosi Comuni italiani.

2. L'operatività di AMCO in qualità di intermediario finanziario

AMCO opera come intermediario finanziario iscritto all'Albo ex art. 106 del Testo Unico Bancario, secondo criteri di economicità, corretta gestione e sostenibilità. La Società è sottoposta alla vigilanza della Banca d'Italia e al quadro regolamentare applicabile agli intermediari finanziari, inclusi i presidi in materia di trasparenza e correttezza nei rapporti con la clientela.

La partecipazione pubblica al capitale, la vigilanza della Banca d'Italia e il controllo della Corte dei Conti si inseriscono in un sistema articolato di responsabilità, presidi e controlli. In tale quadro, AMCO persegue i propri obiettivi aziendali assicurando tracciabilità dei processi, solidità gestionale e tutela delle controparti.

AMCO - ASSET MANAGEMENT COMPANY

Sede Legale e Direzione Generale: Via San Giovanni sul Muro, 9 – 20121 Milano – Sede di Napoli: Vico dei Corrieri 27 – 80132 Napoli – Sede di Roma: Via Barberini, 50 – 00187 Roma – Sede di Vicenza: Viale Europa, 23 – 36100 Vicenza - Iscritta all'Albo degli Intermediari Finanziari ex art. 106 d.lgs. n. 385/93 al n° 6 Cod. ABI 12933 Capitale Sociale €655.153.674,00 i.v. R.E.A. MI – 2504281 C.C.I.A.A. Milano Monza Brianza Lodi C.F. e P. IVA 05828330638

Nello specifico, l'attività della Società viene svolta nel pieno rispetto della normativa europea in vigore per il settore finanziario. Inoltre, AMCO essendo soggetta alla Vigilanza della Banca d'Italia, si attiene rigorosamente alle disposizioni della Banca d'Italia stessa in materia di trasparenza. Di conseguenza, l'operatività aziendale, la gestione dei rapporti contrattuali e i processi decisionali seguono logiche e criteri privatistici. La natura prevalentemente privatistica e di mercato dell'attività di AMCO trova puntuale riscontro anche nell'informazione finanziaria della Società, improntata anch'essa a principi di trasparenza nei confronti di tutti gli stakeholder. Dall'esame del bilancio emerge infatti che i ricavi sono generati da attività svolte nei confronti del mercato e a condizioni di mercato.

3. Il modello operativo di AMCO nella gestione dei rapporti contrattuali

L'attività caratteristica di AMCO consiste nella gestione e nel recupero del credito, attraverso strumenti sia stragiudiziali sia giudiziali, individuati in funzione della natura e delle caratteristiche delle singole posizioni.

Nei rapporti con imprese e persone fisiche, la gestione stragiudiziale può comprendere la definizione di piani di rientro, accordi transattivi, accordi di ristrutturazione e altre soluzioni volte alla regolazione dell'esposizione tramite accordi con la controparte, senza ricorrere all'iter giudiziale. Per le imprese in situazione di difficoltà, ove ne ricorrano i presupposti, l'attività si inserisce altresì nell'ambito degli strumenti previsti dalla disciplina della crisi d'impresa e dell'insolvenza (decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14).

La gestione delle posizioni creditizie è disciplinata dalle procedure e dai presidi interni della Società. A questi si affianca il Codice Etico, che individua i principi di riferimento e i comportamenti che i professionisti di AMCO devono seguire nel loro operato, improntati a criteri di correttezza, integrità e dialogo con la controparte.

In tale ambito, la trasparenza costituisce un elemento essenziale del rapporto con il debitore. La corretta rappresentazione della posizione, delle condizioni applicabili, delle scadenze e degli obblighi eventualmente assunti attraverso accordi di rientro o di ristrutturazione consente alla controparte di disporre delle informazioni necessarie per comprendere il rapporto e le modalità della relativa gestione. Accordi di ristrutturazione e piani di rientro costituiscono, per loro natura, fattispecie nelle quali assumono specifico rilievo la comprensibilità degli obblighi, la chiarezza delle condizioni e la corretta gestione dei flussi informativi.

AMCO - ASSET MANAGEMENT COMPANY

Sede Legale e Direzione Generale: Via San Giovanni sul Muro, 9 – 20121 Milano – Sede di Napoli: Vico dei Corrieri 27 – 80132 Napoli – Sede di Roma: Via Barberini, 50 – 00187 Roma – Sede di Vicenza: Viale Europa, 23 – 36100 Vicenza - Iscritta all'Albo degli Intermediari Finanziari ex art. 106 d.lgs. n. 385/93 al n° 6 Cod. ABI 12933 Capitale Sociale €655.153.674,00 i.v. R.E.A. MI – 2504281 C.C.I.A.A. Milano Monza Brianza Lodi C.F. e P. IVA 05828330638

Il rapporto con il debitore è gestito secondo criteri di correttezza, proporzionalità e tracciabilità lungo tutte le fasi del processo. La strategia di gestione tiene conto delle caratteristiche della posizione, della situazione economico-finanziaria della controparte, della documentazione disponibile e della sostenibilità delle possibili soluzioni. Ove ne ricorrano i presupposti, AMCO privilegia l'interlocuzione e la ricerca di soluzioni consensuali, quali piani di rientro, accordi transattivi o interventi di ristrutturazione, fermo restando l'obiettivo di tutela del credito. Le comunicazioni e gli accordi sono formalizzati in modo da rendere comprensibili condizioni, impegni, scadenze e conseguenze dell'eventuale inadempimento.

Le attività svolte e le decisioni assunte sono registrate nei sistemi aziendali e sottoposte ai livelli autorizzativi e ai controlli previsti dalla normativa interna. Il medesimo quadro di principi e regole si applica alle attività affidate a soggetti esterni, che operano sulla base di incarichi definiti e sono assoggettati a obblighi di condotta, rendicontazione e verifica da parte di AMCO.

L'adozione di processi omogenei consente di assicurare coerenza, tracciabilità e verificabilità delle attività svolte, mentre l'analisi della specifica situazione del debitore consente di individuare, ove possibile, modalità di gestione coerenti con le caratteristiche economiche e finanziarie della posizione.

4. Le iniziative di AMCO per la semplificazione e trasparenza

L'attività di gestione e recupero dei crediti è svolta sia attraverso le strutture interne della Società sia mediante il ricorso a servicer esterni specializzati. Il modello operativo adottato da AMCO attribuisce particolare rilievo alla definizione contrattuale delle responsabilità, dei livelli di servizio e dei criteri attraverso i quali monitorare la qualità e le performance delle attività affidate ai servicer esterni.

Con riferimento ai servicer, AMCO ha completato un processo di razionalizzazione del proprio modello di outsourcing nell'ambito del Piano Strategico 2024-2028 "Produciamo Valore". A partire dal 1° gennaio 2025, il numero degli special servicer coinvolti nella gestione dei portafogli affidati all'esterno è stato ridotto da quindici a otto. Il modello prevede la gestione prevalentemente interna dei crediti UTP e delle sofferenze di maggiore dimensione e il ricorso all'outsourcing per le posizioni di dimensioni più contenute. La selezione dei servicer ha tenuto conto, tra gli altri elementi, della specializzazione e delle performance storiche degli operatori.

AMCO - ASSET MANAGEMENT COMPANY

Sede Legale e Direzione Generale: Via San Giovanni sul Muro, 9 – 20121 Milano – Sede di Napoli: Vico dei Corrieri 27 – 80132 Napoli – Sede di Roma: Via Barberini, 50 – 00187 Roma - Sede di Vicenza: Viale Europa, 23 – 36100 Vicenza - Iscritta all'Albo degli Intermediari Finanziari ex art. 106 d.lgs. n. 385/93 al n° 6 Cod. ABI 12933 Capitale Sociale €655.153.674,00 i.v. R.E.A. MI – 2504281 C.C.I.A.A. Milano Monza Brianza Lodi C.F. e P. IVA 05828330638

I rapporti con i servicer sono regolati attraverso un contratto quadro, che individua livelli di servizio e parametri di performance monitorati attraverso KPI predefiniti. Il modello consente di verificare in maniera continuativa l'attività dei soggetti incaricati e prevede specifici meccanismi di intervento sia in caso di inadempimento sia qualora le performance risultino inferiori agli standard definiti. Il nuovo assetto introdotto da AMCO prevede un monitoraggio e una reportistica costante delle attività svolte e delle relative tempistiche.

Il rapporto contrattuale è accompagnato da specifici presidi di compliance, per assicurare la conformità dell'operato dei Servicer alla normativa di riferimento e agli standard di AMCO, anche in riferimento alla trasparenza e correttezza nella relazione con i debitori. Inoltre, in base al contratto quadro, i servicer che esercitano la riscossione per conto di AMCO si impegnano a formare annualmente tutti i dipendenti nelle materie rilevanti, tra cui anticorruzione, antiriciclaggio e ulteriori ambiti connessi alla corretta gestione delle attività affidate. La Società dispone inoltre di un Codice Etico, di un Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del decreto legislativo n. 231 del 2001 e di specifici presidi in materia di prevenzione della corruzione e whistleblowing.

Un analogo processo di razionalizzazione ha interessato la rete dei legali esterni che supportano le strutture aziendali nella gestione dei crediti. Il processo mira ad assicurare che la rete dei legali esterni sia coerente con i volumi di attività, le caratteristiche dei portafogli affidati e le esigenze delle strutture di business. Non si tratta di una mera riduzione numerica dei professionisti incaricati, ma anche di una progressiva ottimizzazione della rete sulla base di criteri oggettivi, quali performance, capacità di gestire flussi significativi di incarichi, radicamento territoriale, specializzazione ed esperienza maturata.

La distribuzione delle assegnazioni nell'ambito di una rete più selezionata e qualificata riguarda principalmente le attività caratterizzate da volumi rilevanti e da dinamiche operative ricorrenti, quali il recupero giudiziale e stragiudiziale dei crediti. Tale modello ha contribuito a migliorare la qualità del servizio, rafforzare la capacità di governo e controllo di AMCO e rendere più efficaci i presidi di monitoraggio, favorendo una più tempestiva individuazione delle eventuali criticità e la mitigazione dei rischi operativi e reputazionali.

In tale contesto, i rapporti con i legali sono disciplinati da condizioni contrattuali comuni che definiscono il perimetro degli incarichi, gli obblighi informativi, le modalità di rendicontazione e i presidi in materia di riservatezza, conflitti di interesse, integrità e

AMCO - ASSET MANAGEMENT COMPANY

Sede Legale e Direzione Generale: Via San Giovanni sul Muro, 9 – 20121 Milano – Sede di Napoli: Vico dei Corrieri 27 – 80132 Napoli – Sede di Roma: Via Barberini, 50 – 00187 Roma – Sede di Vicenza: Viale Europa, 23 – 36100 Vicenza – Iscritta all'Albo degli Intermediari Finanziari ex art. 106 d.lgs. n. 385/93 al n° 6 Cod. ABI 12933 Capitale Sociale €655.153.674,00 i.v. R.E.A. MI – 2504281 C.C.I.A.A. Milano Monza Brianza Lodi C.F. e P. IVA 05828330638

protezione dei dati. Anche sotto il profilo economico, AMCO adotta criteri e condizioni omogenei.

La standardizzazione dei processi e delle condizioni di riferimento trova tuttavia un limite negli incarichi caratterizzati da particolare complessità tecnico-giuridica o da esigenze specialistiche, per i quali l'affidamento è definito sulla base delle specifiche esigenze aziendali, attraverso modalità maggiormente personalizzate e una disciplina economica calibrata sulle peculiarità della prestazione richiesta, sempre nel rispetto della normativa vigente.

Per quanto riguarda i fornitori, la Società adotta processi di selezione strutturati, valutando l'adeguatezza tecnica e qualitativa delle offerte e gli aspetti di economicità. Tali criteri sono applicati attraverso procedure competitive che prevedono il coinvolgimento di una pluralità di operatori, nel rispetto delle regole e dei presidi interni applicabili.

Per i fornitori maggiormente rilevanti, il processo di valutazione contempla inoltre l'analisi di alcuni parametri ESG attraverso un apposito questionario.

Il sistema adottato da AMCO nei rapporti con i soggetti esterni è pertanto basato sulla preventiva individuazione delle prestazioni richieste, sulla definizione di responsabilità e standard di servizio, sulla misurazione delle performance e sul monitoraggio continuativo delle attività svolte.

5. Conclusioni

L'esperienza di AMCO evidenzia come semplificazione e trasparenza possano essere perseguite attraverso procedure chiare, standard definiti, tracciabilità dei processi e strumenti di monitoraggio delle performance, mantenendo al contempo la necessaria flessibilità nella gestione delle singole posizioni.

Nei rapporti con imprese, cittadini, servicer, professionisti e fornitori, la definizione preventiva di obblighi, responsabilità e livelli di servizio contribuisce a rendere i processi più uniformi, verificabili ed efficienti, rafforzando al tempo stesso la tutela delle controparti.

In prospettiva, tali principi potranno essere ulteriormente ottimizzati attraverso un'ulteriore digitalizzazione dei flussi informativi e documentali, l'evoluzione degli strumenti di monitoraggio e controllo e la maggiore integrazione dei sistemi. In tale

AMCO - ASSET MANAGEMENT COMPANY

Sede Legale e Direzione Generale: Via San Giovanni sul Muro, 9 – 20121 Milano – Sede di Napoli: Vico dei Corrieri 27 – 80132 Napoli – Sede di Roma: Via Barberini, 50 – 00187 Roma – Sede di Vicenza: Viale Europa, 23 – 36100 Vicenza - Iscritta all'Albo degli Intermediari Finanziari ex art. 106 d.lgs. n. 385/93 al n° 6 Cod. ABI 12933 Capitale Sociale €655.153.674,00 i.v. R.E.A. MI – 2504281 C.C.I.A.A. Milano Monza Brianza Lodi C.F. e P. IVA 05828330638

ambito, anche l'introduzione sicura e responsabile di alcune soluzioni di intelligenza artificiale, accompagnata da adeguati presidi di governance, controllo e gestione dei rischi, potrà contribuire a rendere più efficaci l'analisi dei dati, la tracciabilità delle decisioni e l'automazione delle attività a minor valore aggiunto. Parallelamente, lo sviluppo continuo delle competenze digitali delle persone rappresenta una condizione essenziale per assicurare un utilizzo consapevole degli strumenti tecnologici e per consolidare modelli operativi più semplici, omogenei e verificabili. In continuità con il percorso di trasformazione avviato da AMCO, tali interventi costituiscono una leva concreta per coniugare efficienza gestionale, presidio dei rischi, qualità del servizio e maggiore chiarezza nei confronti dei soggetti coinvolti, in coerenza con le finalità dell'indagine conoscitiva.

AMCO conferma pertanto la propria disponibilità a mettere a disposizione delle Istituzioni l'esperienza maturata nella gestione di rapporti contrattuali complessi, contribuendo allo sviluppo di modelli improntati a chiarezza, efficienza, tracciabilità e tutela delle controparti.

1 ottobre 2026