

UN NUOVO ASSETTO PER LA CRESCITA

In un mercato frammentato come quello del recupero crediti, bisogna porsi obiettivi innovativi, anticipando i competitor. Ne parliamo con Stefano Modena e Federica Russi, rispettivamente Vicepresidente e Partner Associato di Governance Consulting, società scelta da Fire per la consulenza relativa alla nuova governance e all'evoluzione dell'assetto organizzativo.

Quando un'azienda si trova nella necessità di migliorare le performance di recupero crediti, le macro-soluzioni possibili sono la gestione interna o l'esternalizzazione delle attività (outsourcing), cui possono corrispondere costi e livelli di efficacia diversi. Esternalizzando la gestione ed il recupero dei crediti, è possibile trasformare i costi fissi in costi variabili, con conseguente guadagno in termini di efficienza e riduzione delle spese, affidare e gestire contemporaneamente un più elevato numero di pratiche e ottenere performance migliori grazie all'intervento di un partner specializzato ed esperto.

Il totale dei crediti in sofferenza ha raggiunto in Italia un valore considerevole: già nel 2011 uno studio di Accenture stimava l'ammontare in circa 220-240 miliardi di euro, pari all'8% del totale crediti, contro una media europea del 4,2%.

A fronte di ciò, nel 2013 il valore dei crediti affidati alle imprese associate a UNIREC, l'Unione Nazionale delle Imprese a Tutela del Credito, è stato di circa 49 miliardi di euro, come mostrano i dati del 4° Rapporto emesso dall'Associazione.

Il fatturato complessivo del settore del recupero crediti e dei servizi accessori, in cui operano più di 1.400 imprese, è stato stimato in circa un miliardo di euro, di cui il recupero crediti in senso stretto vale circa 801 milioni.

Fire è leader di mercato con oltre 38 milioni di euro di fatturato, ha sottolineato Stefano Modena, spiegando che, in termini di prestazioni di recupero crediti, Fire ha raggiunto performance superiori alla media UNIREC.

Infatti prendendo in considerazione le pratiche recuperate, la società ha registrato una percentuale di recupero sui crediti affidati del 65% rispetto al 44% del mercato ed in termini di volumi ha messo a segno un 29% rispetto al 20% del mercato.

"Secondo i dati 2012, Fire è, fra le quattro maggiori aziende del settore, quella con il tasso di crescita del fatturato più elevato", ha spiegato Modena, sottolineando che "Fire presenta un EBITDA e utili netti rilevanti, con una performance eccezionale di aumento dell'EBITDA del 181% fra il 2011 e il 2012".

In questo contesto Fire ha voluto mettere a punto il proprio piano strategico, per meglio competere sul mercato e massimizzare il potenziale di crescita futura. "In un mercato polverizzato e saturo, la tendenza futura sarà verso la concentrazione. Per evitare la progressiva riduzione dei margini, bisogna essere in grado di anticipare i competitor e ottimizzare le performance", ha detto Federica Russi, coautrice del piano strategico.

Dallo stesso emergono i punti di forza della società. "I risultati raggiunti in oltre vent'anni di attività sono da attribuire all'azione sinergica di diversi fattori competitivi, tra i quali i principali sono vision e propensione all'innovazione dell'imprenditore, una buona reputazione e solidità finanziaria, standard di servizio elevati, un'offerta articolata e l'elevata qualità della rete di recupero, sia domiciliare che di phone collection, e un buon processo di induction e qualificazione", ha detto ancora Federica Russi.



Stefano Modena
Vicepresidente di Governance Consulting



Federica Russi
Partner Associato di Governance Consulting

Un altro elemento che ha reso Fire leader di mercato, spiega Federica Russi, "è una solida cultura aziendale, caratterizzata da forte focus sul business e sul cliente, abitudine all'evoluzione continua, spiccato senso di appartenenza e commitment, energia e velocità".

Sulla stessa linea anche il vicepresidente, secondo cui "Fire ha tutte le carte in regola per mettere a segno una considerevole crescita e per trarre massimo beneficio dal piano strategico".

"L'applicazione del piano strategico è già in atto e a breve i cambiamenti saranno pienamente operativi: Fire sta portando avanti un'operazione volta a ridisegnare la governance e l'organizzazione aziendale,

con l'obiettivo di raddoppiare il fatturato entro cinque anni", ha concluso il vicepresidente. La parola d'ordine è dunque innovazione continua, in modo da continuare a essere competitivi su un mercato in rapida evoluzione.

E Fire ha la possibilità di giocare un ruolo da protagonista, crescendo e rafforzandosi per continuare a essere leader domani, proprio come lo è già oggi.

Stefania Arcudi



Keep it in balance

GOVERNANCE E CAMBIAMENTO, GLI OBIETTIVI

Revisione della governance, controlli e definizione del CdA rivestono grande rilievo nei sistemi di governo societario. Ecco come Fire ha affrontato questi importanti temi.

L'INTERVISTA



Quello della revisione della governance è uno degli argomenti più attuali nel panorama delle imprese italiane. Stiamo assistendo infatti a un'evoluzione dei sistemi di governo societario, secondo modelli che possono essere anche molto differenti in tempi e modi, in relazione alle dimensioni e alla tipologia delle aziende. In questo contesto Fire si è posta l'obiettivo di rinnovare la conduzione dell'impresa, in una cornice in cui la crisi economica impone una concentrazione particolare sulla creazione di valore. Ne abbiamo discusso con Giovanni Magra, avvocato e partner di Governance Consulting.

Quali sono le logiche alla base di una buona governance?

R. L'obiettivo generale si ritrova nello sforzo di assicurare una chiara ed efficiente distinzione di poteri e compiti tra i diversi organi societari, un'adeguata dialettica interna, una composizione degli organi societari coerente con le dimensioni e la complessità dell'attività aziendale e un sistema di controlli efficiente ed efficace.

Cosa si intende per distinzione dei poteri?

R. Occorre innanzitutto garantire una chiara definizione dei ruoli. Mentre la determinazione degli obiettivi aziendali e la verifica della loro attuazione deve spettare al Consiglio di Amministrazione, un'attenta gestione dell'operatività aziendale, volta alla realizzazione di dette strategie, è in carico all'organo delegato. Infine un efficace controllo, che consiste nella verifica della regolarità dell'attività di amministrazione e dell'adeguatezza degli assetti organizzativi dell'impresa è compito del Collegio Sindacale, ma anche del CdA, e in particolare degli amministratori indipendenti.

Possiamo fare un esempio? Cosa sta facendo Fire?

R. In Fire si è cercato di garantire una ripartizione chiara ed equilibrata tra i diversi organi e far sì che il CdA possa innanzitutto definire l'assetto complessivo di governo e l'assetto organizzativo della società, verificarne l'attuazione e promuovere tempestivamente misure correttive a fronte di eventuali lacune o inadeguatezze e approvare i sistemi finanziari e contabili.

Sarà inoltre compito del CdA supervisionare il sistema di informazione al pubblico e la comunicazione aziendale, assicurando un efficace confronto dialettico con l'organo di gestione e con i responsabili delle principali funzioni aziendali.

A proposito della composizione ottimale del CdA, di quali elementi si è tenuto conto nella nomina dei nuovi consiglieri?

R. Una buona composizione degli organi sociali è ritenuta oggi un elemento essenziale. Ciò comporta innanzitutto una grande attenzione al numero di

amministratori, che deve sempre essere adeguato alle dimensioni e alla complessità dell'assetto organizzativo dell'azienda. Fire ha curato in particolare il profilo qualitativo, in quanto è necessario che siano presenti soggetti pienamente consapevoli dei poteri e degli obblighi inerenti la funzione e dotati di professionalità adeguate alla posizione specifica che dovranno ricoprire. Le persone selezionate hanno dunque competenze diffuse e diversificate, dedicheranno tempo e risorse adeguate alla complessità dell'incarico e indirizzeranno sempre la loro azione al perseguimento dell'interesse complessivo dell'azienda.

A riguardo del processo di nomina degli amministratori, sono state stabilite *ex ante* ed in maniera trasparente le professionalità ritenute necessarie per la migliore composizione del Consiglio, come avviene nei settori regolamentati.

Si è parlato anche di condivisione delle informazioni

R. La circolazione delle informazioni tra gli organi societari e all'interno dell'azienda rappresenta per Fire una condizione imprescindibile affinché siano effettivamente realizzati gli obiettivi di efficienza della gestione ed efficacia dei controlli.

La predisposizione di flussi informativi adeguati e coerenti con il tipo e la complessità dell'azienda, e di conseguenza delle decisioni da assumere, si pone in correlazione diretta con la normativa civilistica che prevede il dovere "di agire informato" degli amministratori, un'informativa periodica al Consiglio da parte degli organi delegati, ed il diritto degli amministratori di avere dagli organi delegati informazioni sulla gestione della società.

Al fine di stabilire una corretta circolazione delle informazioni, in primis all'interno del CdA, Fire si assicura che vengano garantiti ai membri tempistiche adeguate, forme appropriate e contenuti sufficienti a deliberare efficacemente sulle materie all'ordine del giorno, individuando i soggetti incaricati del compito e determinando il contenuto minimo delle comunicazioni, pur nel rispetto degli obblighi di riservatezza.

Redazione Leadership

Sergio Bommarito Presidente



Laureato in Scienze Bancarie ed Assicurative presso l'Università degli Studi di Messina, ha ottenuto l'MBA presso l'Istituto Superiore per Imprenditori e Dirigenti d'Azienda (I.S.I.D.A.) di Palermo. Dopo 10 anni di esperienza nel settore del credito al consumo, nel 1992 fonda Fire. È oggi a capo di un gruppo di aziende attive nell'ambito dei servizi innovativi, che conta una forza lavoro di 2500 risorse, con presenza anche all'estero. È stato Socio Fondatore, Proboviro e successivamente Consigliere di A.I.I.R.E.C. (Associazione Italiana Imprese Recupero Crediti), e sin dalla costituzione di UNIREC (Unione Nazionale delle Imprese a Tutela del Credito), ha contribuito attivamente,

prima in veste di Presidente dei Proboviro, poi come Presidente del Direttivo e, fino al 2009, come membro della giunta di Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici. Già membro effettivo del gruppo di lavoro costituito da CEPAS (organismo di certificazione del personale - Accreditato SINCERT - Norma EN 45013) per la realizzazione e l'ottenimento della certificazione delle figure professionali di recupero crediti, dallo stesso ente ha ottenuto la certificazione quale *General Manager di Recupero Crediti*. Ha inoltre partecipato in qualità di relatore a numerosi congressi sul settore del recupero crediti.

Francesco Vermiglio Consigliere



Professore ordinario di Economia Aziendale dell'Università di Messina, ha insegnato Economia Aziendale e Analisi dei Costi presso la LUISS Guido Carli di Roma dal 1991 al 2007.

È autore di numerose pubblicazioni scientifiche, ha partecipato in qualità di relatore a seminari e convegni nazionali ed internazionali.

Fa parte di Accademie e Società scientifiche.

Dottore commercialista e revisore contabile, esercita la professione dal 1968 e si interessa, in particolare, di consulenza aziendale.

Ha fatto parte del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale di banche e società tra cui il Banco di Sicilia e la Banca di Valletta (Malta). È stato componente del Comitato Esecutivo dell'Organismo Italiano di Contabilità (OIC). Ha presieduto sin dalla costituzione l'Associazione per la ricerca scientifica sul bilancio sociale, lo standard setter nazionale che ha definito le linee guida per la rendicontazione delle imprese e delle aziende pubbliche.

Nel 2014 è stato nominato dal Papa quale membro del Consiglio per l'Economia della S. Sede.

ORGANO DI VIGILANZA: MAGGIORI GARANZIE PER GLI STAKEHOLDER

Le regole esistevano già, ma sono state rafforzate in un'ottica di maggiore trasparenza e affidabilità. Ne abbiamo parlato con Nino Parisi, Presidente dell'Organismo di Vigilanza di Fire S.p.A.



Di pari passo con i cambiamenti apportati al Consiglio di Amministrazione, Fire ha rivisto anche gli organi di vigilanza, in modo da rafforzare ulteriormente la propria affidabilità e già solida reputazione.

L'organo di controllo, rappresentato nelle società per azioni dal Collegio Sindacale, deve vigilare sull'osservanza delle norme di legge, di regolamento e di statuto e sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili (in Fire la revisione contabile è stata attribuita a una società esterna). "La società, che già nel 2009 aveva adottato un

codice etico, lo ha di recente modificato e ha rivisto il modello organizzativo e di controllo.

Avere un organismo di vigilanza interno è un segnale della maggiore attenzione posta dalla società al tema dei controlli", ha detto Nino Parisi, sottolineando che "avere anche due membri esterni, garantisce una maggiore indipendenza e continuità di azione".

L'organo di controllo, che è parte integrante del generale sistema di controllo interno, vigila in realtà sulla funzionalità complessiva del sistema di controllo della società, ne accerta l'efficacia e promuove un adeguato coordinamento delle funzioni.

Per potere svolgere il proprio ruolo, l'organo di controllo deve ricevere adeguati flussi informativi periodici e relativi a specifiche situazioni o andamenti aziendali.

"Abbiamo ampliato il sistema di controlli e di mappatura dei rischi", ha sottolineato Parisi, spiegando che questo avviene nel rispetto di quanto stabilito dal D. LGS. n. 231 dell' 8/6/2001, che regola tra l'altro la responsabilità amministrativa delle società e i modelli di organizzazione, gestione e controllo.

Fire sta facendo un lavoro consistente per la mappatura del rischio ed il monitoraggio dell'andamento del sistema procedurale e sta valutando in quali ambiti agire per migliorare ulteriormente le attività.

"La società sta dando un impulso importante e un ottimo segnale ai clienti.

Grande merito va a Sergio Bommarito, Presidente e Amministratore Delegato di Fire, che ha voluto implementare un sistema di governance che desse importanza focale ai controlli, alla vigilanza e alle funzioni di audit interno", ha detto Parisi.

I vantaggi di questa linea di pensiero sono evidenti e partono innanzitutto dalla garanzia che la presenza di un adeguato sistema di controlli rappresenta. "Non è che prima non ci fossero controlli, anzi.

Ora però sono state applicate delle modifiche e la struttura è più efficiente", prosegue Parisi, spiegando che la società ne guadagna anche in termini di immagine.

"Vogliamo trasmettere a tutti gli stakeholder l'importanza che Fire pone sulla compliance, attraverso un adegua-

to sistema di tutorato e di procedure che non solo rispettano il D. LGS n. 231, ma consentono di migliorare la struttura societaria.

La società ne esce rafforzata", ha detto ancora il Presidente dell'OdV.

L'abbondante lavoro fino ad ora svolto è senz'altro positivo, ma guardando avanti ci sono ulteriori margini di miglioramento. "Il modello di gestione e controllo è sempre un *work in progress*, un continuo aggiornarsi e migliorare. Quando si è molto scrupolosi, si trovano sempre delle carenze, dei punti che possono essere ulteriormente rafforzati. Non c'è mai un punto di arrivo, si può sempre migliorare, soprattutto quando si parla di procedure", ha spiegato Parisi, sottolineando che "in un mondo in continua evoluzione, tenersi aggiornati coi tempi e con le novità è fondamentale".

Detto questo, è anche cruciale rispettare alcuni aspetti base, imprescindibili, soprattutto quando si parla di monitoraggio.

In questo contesto Fire fa un ulteriore passo avanti, dando grande peso alla formazione interna.

"Tutti conoscono bene la teoria, la regolamentazione in materia di monitoraggio e vigilanza, ma l'applicazione pratica può risultare più ostica e meno comprensibile.

Per questo Fire cura molto il training e l'aspetto di trasferimento delle conoscenze e delle informazioni e si accerta che tutte le persone coinvolte nel processo di vigilanza siano esperte delle tematiche, sia sul piano teorico che su quello pratico", ha spiegato Parisi.

La vigilanza è dunque un aspetto chiave del riassetto di Fire, che dà grande importanza ai comitati interni. Si tratta di sezioni specializzate del Consiglio di Amministrazione, con compiti istruttori, consultivi e propositivi. Di gran lunga il più importante è appunto il comitato per il controllo interno, che insieme agli altri ha il compito di assumere decisioni più ponderate in settori di attività complesse o quando maggiore è il rischio di conflitti di interesse.

Redazione Leadership

Achille D'Antoni Consigliere



Laureato in Economia presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano.

Da oltre 30 anni nel campo bancario a livello internazionale e domestico. Per 24 anni ha lavorato in Citigroup ricoprendo crescenti responsabilità in vari settori.

Dopo un'importante esperienza nel settore dell'Investment Banking, diventa responsabile per il Sud Europa delle attività di cash management, liquidazione e custodia titoli, e dei prodotti per il finanziamento delle esportazioni.

Successivamente è Amministratore Delegato e Presidente delle attività

di credito al consumo, banca al dettaglio, carte di credito.

La sua ultima esperienza nel gruppo bancario americano lo vede responsabile divisionale del private banking in Italia per le attività off-shore e on-shore. Successivamente diventa azionista di una società di intermediazione mobiliare, specializzata nella gestione della ricchezza, dove ricopre la posizione di Amministratore Delegato. Attualmente Advisor del CEO presso Anthilia Capital Partners SGR.

Joseph F.X. Zahra Consigliere



Economista, Partner Fondatore e Managing Director di MISCO, gruppo di consulenza indipendente operante a Malta, in Italia e a Cipro. Vanta una lunga esperienza direttiva maturata grazie ai ruoli ricoperti in seno ad organizzazioni private e governative. Ha lavorato per numerosi anni affiancando direttori, presidenti e senior executive nei processi di miglioramento delle performance aziendali. Consulente e Board Facilitator nel mondo corporate per oltre 25 anni, ha assistito gli organi direttivi nei processi di introduzione di nuove tecnologie e nuovi modelli di business. È stato relatore a numerosi seminari su sviluppo industriale, economia del management, servizi finanziari e management, in Europa e Nord America. Ex Direttore della Banca Centrale di Malta ed Ex membro del Comitato

per le Politiche Monetarie, ex Presidente di Bank of Valletta, Maltacom e Middlesea Insurance, oltre che Presidente della Commissione Nazionale per l'Alta Formazione. Nel 2005 è stato nominato Presidente del Comitato Nazionale per la transizione verso l'euro dal Primo Ministro di Malta. Nel luglio 2013 Papa Francesco lo ha nominato Presidente della Commissione per la Riforma delle Strutture Amministrative ed Economiche della Santa Sede. È membro di numerosi CdA sia di società private che quotate in borsa, operanti in diversi settori: servizi finanziari, petroliferi, trasporti, retail e accommodation.

FIRE E CREDITO VALTELLINESE: UNA PARTNERSHIP STRATEGICA

Il 5 Marzo scorso è stato raggiunto un accordo quadro tra il Credito Valtellinese e Fire, che ha rilevato il 60% di Creset Servizi Territoriali per 3,6 milioni di euro. Ne abbiamo parlato con Gabriele Cristantielli, Consigliere Fire Italia, Carlo Jayme Consulente Fire Group e Antonio Bommarito Business Analyst Fire Group.



Antonio Bommarito
Business Analyst Fire Group



Gabriele Cristantielli
Consigliere Fire Italia



Carlo Jayme
Consulente Fire Group

L'INTERVISTA

Dott. Jayme, ci presenti in breve Creset.

R. Creset è una società concessionaria della riscossione, costituita nel 2006 dopo lo scorporo della divisione fiscalità di Rileno e si occupa di servizi di gestione e riscossione delle entrate locali per conto di circa 180 enti locali, soprattutto nelle provincie di Sondrio, Como e Lecco. La società inoltre gestisce servizi di tesoreria e cassa per circa 700 enti, per conto delle banche del Gruppo Creval (Credito Valtellinese, Carifano e Credito Siciliano).

Perché Fire ha deciso di acquisire il controllo di Creset?

R. "Fire opera già da tempo per le Pubbliche Amministrazioni, sia nell'ambito delle attività di recupero stragiudiziale che della fiscalità locale", ci spiega Gabriele Cristantielli. "Attraverso questa acquisizione, Fire intende diffondere e soprattutto mettere a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni, in un periodo di forte crisi economica come quello che stiamo attraversando, una proposta innovativa per la gestione delle entrate locali ed in particolare per la gestione dei processi di recupero dei crediti degli Enti locali. È superfluo evidenziare che il sistema di riscossione attualmente utilizzato, basato su uno schema normativo d'epoca, non ha raggiunto i risultati attesi dagli Enti". Inoltre, come spiega Antonio Bommarito "l'operazione di acquisizione del controllo di Creset da parte di Fire si inserisce nel quadro più ampio di una partnership industriale tra Creval e Fire, nell'ambito delle attività relative al recupero dei crediti per conto della clientela Creval, attività che verrà sviluppata sulla piattaforma Creset utilizzando le specifiche expertise maturate da Fire".

Che vantaggi trae Fire dall'acquisizione di Creset?

R. Il primo è sicuramente la possibilità di usufruire di rapporti con numerosi enti che hanno individuato da tempo in Creset il soggetto più idoneo, soprattutto in termini di affidabilità, per la gestione delle proprie entrate. Il binomio Creset-Fire risulta inoltre certamente vincente per una maggiore diffusione dell'attività relativa al recupero stragiudiziale dei crediti delle pubbliche amministrazioni, prosegue Gabriele Cristantielli.

Che vantaggi ha Creset con l'ingresso di Fire nel capitale?

R. "In relazione alle attuali necessità delle Pubbliche Amministrazioni e alla situazione dell'intero settore della riscossione, risulta fondamentale riuscire ad offrire agli enti nuove metodologie operative, mirate al recupero di risorse finanziarie nel più breve tempo possibile e soprattutto rispettando la situazione economica dei contribuenti" dice Gabriele Cristantielli. Aggiunge Antonio Bommarito "Ritengo che Fire, grazie alla propria organizzazione ed al proprio know-how, sia una delle poche aziende presenti sul mercato in grado di garantire il raggiungimento di tale obiettivo".

Perché Creval cede il controllo di Creset?

R. "Creval è un gruppo bancario e la fiscalità locale non è il suo principale obiettivo. L'operazione di cessione era già prevista negli obiettivi definiti dal piano industriale 2011-2014. Tale piano prevede la semplificazione della struttura societaria e organizzativa del Gruppo, la concentrazione delle attività sul core business bancario e l'ampliamento dei servizi da offrire alla propria clientela. L'ingresso di Fire nella compagine di Creset permette a Creval di avere a disposizione un partner, le cui caratteristiche in termini di organizzazione e qualità sono già note, in grado di fornire alla propria clientela servizi nuovi e altamente innovativi", spiega Carlo Jayme.

Qual è lo scenario attuale della fiscalità locale?

R. "Le continue proroghe dell'uscita di Equitalia dallo scenario delle attività sui tributi locali, insieme ai mutamenti normativi che hanno interessato le entrate locali, oltre ad aver generato confusione, hanno alimentato l'incertezza da parte degli Enti nell'individuare la soluzione definitiva per il recupero e la gestione a regime delle proprie entrate", dice Gabriele Cristantielli, che prosegue: "Il mondo, delicato, della riscossione locale continua a vivere sospeso fra un presente in perenne proroga e un futuro che stenta a delinearsi in modo chiaro.

La necessità degli Enti di ottimizzare i processi interni, assicurare l'equilibrio di bilancio, distribuire in maniera

equa il carico fiscale e soprattutto di individuare le informazioni necessarie per il calcolo e la parametrizzazione dei nuovi tributi/imposte, sta generando la ricerca, da parte degli stessi, della migliore soluzione gestionale da adottare.

Dai pochi elementi analizzati si evince che lo scenario del settore non è roseo, ma la possibilità di poter offrire un progetto innovativo che permetta agli enti, con procedure più snelle e tempi molto più rapidi rispetto a quelli tradizionali, di organizzare e recuperare i propri crediti rispettando i diritti dei contribuenti, ci dà la certezza che è possibile trasformare in opportunità ciò che oggi sembra un ostacolo".

Stefania Arcudi



L'accordo tra l'AD di Creval, Miro Fiordi (a destra) e Sergio Bommarito, Presidente Fire Group (a sinistra)