

NPL NEL **MONDO UTILITIES**: CARATTERISTICHE E BEST PRACTICE DI GESTIONE DEI PORTAFOGLI



A cura di **Christian Faggella** e **Marco Contini**



“Non si finisce mai di imparare”. Può sembrare una frase fatta ma (...ogni legale che esercita potrà confermare la circostanza...) la crescita professionale è una costante che caratterizza in modo specifico l'attività forense.

E' quello che nuovamente stiamo vivendo nella gestione di una grossa commessa per la quale il nostro Studio ha ricevuto mandato da una delle più importanti aziende utility operanti nel settore energetico del Paese: la la-

vorazione del portafoglio, avviata secondo le logiche di gestione (a noi ben note) “*master legal*” ci sta dimostrando come non sia sufficiente mutuare l’esperienza (nel nostro caso ultra decennale) accumulata nella lavorazione di portafogli NPL, per approdare a nuovi lidi quali il recupero crediti massivo del settore utilities... è sicuramente necessaria una marcia in più!

Analisi preliminari sul portafoglio e ragionamenti approfonditi in ordine alla gestione economica della commessa sono sicuramente indispensabili ma non (più) sufficienti per distinguersi (in termini ovviamente di risultati e di *best performance*) dagli altri *competitor* del settore.

Il *plus* è quindi determinato da un mix di ingredienti che il Servicer Legale deve necessariamente possedere ed abbinare correttamente: ottime capacità di analisi sul prodotto oggetto di lavorazione, per poter preventivamente individuare tutte le peculiarità caratterizzanti la fattispecie trattata e, sicuramente, competenze giuridiche trasversali ma anche sostanziali nella materia oggetto di intervento.

Avere alle spalle un’organizzazione eterogena e ben strutturata, in grado di coprire dalla A alla Z tutte le esigenze che possono manifestarsi durante la gestione della commessa, è sicuramente una buona base di partenza, ma a questo occorre - appunto - aggiungere una approfondita conoscenza della materia da un punto di vista normativo e legale che consente di garantire, oltre al costante aggiornamento giuridico del team di supporto, un’analisi approfondita della casistica e la prevenzione di problematiche legali tipicamente individuabili nella gestione delle pratiche utilities.

Questa è esattamente la formula che abbiamo adottato: la creazione di un’unità trasversale per la gestione della commessa con professionisti estratti dai nostri dipartimenti di Portfolio Management, Back Office, Reporting & Data Analysis, Legal Collection, Litigation - Utilities, è il connubio perfetto che sta consentendo al nostro Studio di partecipare a questa sfida con intraprendenza e tenacia, grazie alla commistione di specifiche competenze e professionalità in grado di supportarsi vicendevolmente, aggiungendo valore e qualità alla lavorazione delle pratiche.

Passaggio indispensabile per la corretta gestione di questa tipologia di commesse, consiste nell’individuazione preliminare di tutta una serie di caratteristiche specifiche e tipicamente connotanti il mondo delle utilities allo scopo di predeterminare le migliori e più idonee modalità per la futura gestione delle pratiche, tenendo anche conto dei KPI forniti e delle performance attese dal cliente.

Come ben si può immaginare, i criteri da adottare saranno completamente differenti rispetto ai canoni standard, consuetudinariamente utilizzati per la gestione dei classici portafogli di estrazione bancaria/ finanziaria: questa differenziazione si caratterizza, innanzitutto, per una diversa composizione delle posizioni che risultano essere, in questo caso, molto più eterogenee rispetto ai classici pacchetti di pratiche NPLs (sia per quanto riguarda la platea dei debitori sia per quanto concerne il valore delle esposizioni debitorie).

Il motivo attiene, prettamente, al tipo di servizio erogato: basti considerare che le forniture di energia elettrica e di

gas interessano sia persone fisiche, sia aziende (piccole o medie imprese) sia grandi imprese commerciali (si pensi alle industrie impegnate nella produzione di beni). Di conseguenza anche i ticket dei crediti da recuperare, come dicevano, varieranno notevolmente a seconda della relativa classe di riferimento e dunque occorrerà immaginare una differenziazione degli interventi che consentano di ottimizzare la lavorazione e massimizzare la profittabilità delle azioni di recupero.

Questi aspetti preliminari costituiranno dunque i *driver* principali che dovranno essere utilizzati, innanzitutto, per effettuare una clusterizzazione delle pratiche per *asset class* e per relativi ticket medi (potrebbe valere la pena, in questi casi, ipotizzare 2 o 3 fasce di valore, inserendo sicuramente tutte le posizioni dal valore inferiore ad Euro 5.000,00 in un unico cluster), per formulare assumption utili a stabilire quali tipologie di intervento adottare in funzione della segmentazione effettuata e, infine, per pianificare e condividere con il cliente un workflow operativo costruito *ad hoc* sul singolo portafoglio.

Ad esempio, per i ticket medio bassi potrebbe valere la pena ipotizzare una lavorazione che preveda una intensificazione delle azioni di recupero in sede stragiudiziale a scapito di una lavorazione giudiziale delle pratiche (onde evitare, ad esempio, di doversi interfacciare con gli Uffici dei Giudici di Pace, notoriamente male organizzati e con tempistiche di evasione molto lunghe); prendendo invece in considerazione le diverse *asset class* potrebbe valere la pena (in caso ovviamente di insuccesso di tutti i preventivi interventi volti al recupero del credito) im-

maginare di prediligere certe tipologie di esecuzioni piuttosto che altre.

Chiaramente l'analisi di cui sopra non può prescindere dal preventivo recepimento delle informative commerciali sui debitori che, dunque, anche in tal caso, dovranno essere disposte secondo i criteri previamente delineati e quindi dovranno investigare le possibili aggredibilità dei debitori rientrati in un determinato cluster, in funzione della specifica tipologia di intervento per questo immaginata. ■

