

Relazione illustrativa

**PROPOSTA DI PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO PER LA CONCESSIONE
DEL SERVIZIO DI RECUPERO CREDITI PER SECAM S.P.A.**

27/06/2025

SOMMARIO

I.	Introduzione: struttura, finalità e sintesi della Nota	2
II.	Il soggetto Proponente	2
III.	Affidamento in partenariato pubblico privato	3
IV.	Elementi salienti della proposta.....	3
	IV.1. Oggetto della Proposta	4
	IV.2. Il valore della proposta di PPP e gli investimenti complessivi	4
	IV.3. Durata della concessione	4
	IV.4. Principali elementi quantitativi	4
	II.2. I principali vantaggi per SECAM.....	4
V.	Gestione Rischio Di Domanda: Impatto Andamento Scaduto E Incassato	7
	V.1. Analisi di Sensività - Riduzione Scaduto (e Incassato)	7

I. INTRODUZIONE: STRUTTURA, FINALITÀ E SINTESI DELLA NOTA

La presente Relazione illustra e sintetizza i punti salienti della Proposta di “**Partenariato Pubblico Privato (PPP) per la concessione del servizio di recupero crediti per SECAM S.p.A.**”, come meglio dettagliato nella Relazione Tecnica, nella Bozza di Convenzione e nella Relazione al PEF.

La Relazione riprende e sintetizza quanto contenuto nella complessiva documentazione componente la Proposta e, in particolare, nei seguenti principali documenti, oltre a ulteriori allegati / documentazione di supporto:

- Relazione Tecnica;
- Memorandum di Fattibilità Giuridica;
- Bozza di Convenzione e Matrice dei Rischi;
- PEF e Relazione al PEF.

II. IL SOGGETTO PROPONENTE

Il **Proponente** è la società **CRIBIS Credit Management S.r.l.** (di seguito **CRIBIS**) con sede in via Della Beverara n.19, 40131 Bologna, C.F. e P.IVA 04133770372

CRIBIS Credit Management è la **società del Gruppo CRIF specializzata nella gestione in outsourcing dei processi di Collection e di NPL management** e si propone, sul mercato italiano, come **Special Servicer indipendente**. CRIBIS Credit Management, da **oltre 25 anni** offre a banche, società finanziarie e imprese una gamma completa di **servizi per la gestione in outsourcing dei crediti deteriorati**.

Con oltre **500 risorse** (asset & collection manager) distribuite nelle **6 sedi italiane** (Bologna, Milano, Buja, Roma, Napoli, Rende), offre soluzioni e servizi end – to – end quali:

- **Due Diligence & Data Remediation**
- **Collection & Special Servicing**
- **Legal Services**

CRIBIS Credit Management è strutturata per servire quattro diversi mercati caratterizzate da diverse peculiarità, nel dettaglio:

- **Mercato Corporate:** comprende energy, telco, corporate
- **Mercato Finance:** comprende banche, credito al consumo e leasing
- **Mercato Insurance**
- **Mercato Investor e Debt Buyers**

CRIBIS Credit Management è iscritta ad UNIREC (Unione Nazionale delle Imprese a Tutela del Credito).

Tutte le attività svolte da CRIBIS Credit Management sono effettuate in ottemperanza al Codice Deontologico e alle Buone Prassi di UNIREC e del Forum UNIREC insieme alle disposizioni di Assilea.

III. AFFIDAMENTO IN PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO

La Proposta viene presentata sotto forma di **Partenariato Pubblico Privato (PPP)**, definito dall'art. 174 del D. Lgs. 36/2023 (Codice dei Contratti Pubblici) come *“un'operazione economica in cui ricorrono congiuntamente le seguenti caratteristiche: a) tra un Ente concedente e uno o più operatori economici privati è instaurato un rapporto contrattuale di lungo periodo per raggiungere un risultato di interesse pubblico; b) la copertura dei fabbisogni finanziari connessi alla realizzazione del progetto proviene in misura significativa da risorse reperite dalla parte privata, anche in ragione del rischio operativo assunto dalla medesima; c) alla parte privata spetta il compito di realizzare e gestire il progetto, mentre alla parte pubblica quello di definire gli obiettivi e di verificarne l'attuazione; d) il rischio operativo connesso alla realizzazione dei lavori o alla gestione dei servizi è allocato in capo al soggetto privato”*.

Fondamentale per la corretta costruzione del rapporto di PPP è l'**effettiva traslazione del rischio operativo**, legato alla realizzazione dei lavori e/o alla gestione dei servizi e che comprende un rischio dal lato della domanda o dal lato dell'offerta. Al riguardo, l'art. 177 del Codice espressamente dispone che *“si considera che il Concessionario abbia assunto il rischio operativo quando, in condizioni operative normali, non sia garantito il recupero degli investimenti effettuati o dei costi sostenuti per la gestione dei lavori o dei servizi oggetto di concessione”*.

In tale prospettiva, si ritiene opportuno evidenziare ed esplicitare per la presente Proposta le principali tipologie di rischio che verranno gestite in via esclusiva dal Concessionario come dettagliato nella matrice dei rischi:

- **Rischio di disponibilità:** comprende: i) rischio di gestione operativa; ii) rischio di aumento dei costi di gestione; iii) rischio di fallimento del gestore; iv) rischio di inflazione; v) rischio assicurativo; vi) rischio di manutenzione; vii) rischio di obsolescenza tecnica.
- **Rischio di costruzione:** comprende: i) errata stima dei costi di investimento; ii) slittamento dei tempi di investimento rispetto al cronoprogramma.
- **Rischio di domanda:** rischio di contrazione del volume di crediti insoluti da recuperare.

Le uniche categorie di rischio – peraltro assolutamente residuali – non interamente trasferite al Concessionario, ma gestite in **maniera concorrente** tra Concessionario e Concedente, sono:

- **Rischio normativo-regolamentare:** ossia, il rischio che modifiche normativo-regolamentari non prevedibili contrattualmente, determinino un aumento dei costi o modifiche prestazionali.
- **Rischio di forza maggiore:** ossia, il rischio di eventi imprevedibili o incontrollabili dalle parti, che comportino un aumento dei costi e/o ritardi o l'impossibilità – anche parziale o temporanea – di erogare le prestazioni (es. guerre, conflitti, attentati, sommosse, atti vandalici, manifestazioni, etc.).

Alla luce di quanto sopra specificato, considerata la sussistenza dei parametri e dei caratteri distintivi sopra delineati, la Proposta presentata risulta essere legittimamente ricondotta al modello di PPP.

Per ulteriori dettagli, si rimanda al Memorandum di Fattibilità Giuridica.

IV. ELEMENTI SALIENTI DELLA PROPOSTA

IV.1. OGGETTO DELLA PROPOSTA

La presente Proposta ha per oggetto l'affidamento mediante **Partenariato Pubblico Privato (PPP) dei servizi di recupero crediti per SECAM S.p.A.**, come meglio dettagliato nel Progetto di Fattibilità e nella alla Relazione sulla gestione dei servizi.

IV.2. IL VALORE DELLA PROPOSTA DI PPP E GLI INVESTIMENTI COMPLESSIVI

Il valore complessivo della Proposta, ai sensi dell'art. 179 del D. Lgs. 36/2023 è pari a **€ 2.966.425,00 al netto di IVA**, ossia pari al totale dei ricavi del Proponente stimati sulla durata della Concessione (5 anni).

Il costo d'investimento complessivo – incluse le spese di progettazione e di predisposizione della Proposta - che sosterrà il Proponente durante l'intero periodo di Concessione è stato stimato pari a **€490.000,00 al netto di IVA**.

IV.3. DURATA DELLA CONCESSIONE

Il periodo oggetto della presente Proposta è pari a **n. 5 anni (n. 60 mesi)**.

Dal momento che il PEF lavora per prassi di modellizzazione finanziaria per anni solari, ai soli fini della sua costruzione, si è ipotizzata una decorrenza a partire dal 01/01/2025. In questa logica, il termine del PEF è stato previsto per la fine del 2029.

IV.4. PRINCIPALI ELEMENTI QUANTITATIVI

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa dei principali indicatori di redditività (Tasso Interno di Rendimento – TIR di Progetto e Valore Attuale Netto – VAN di Progetto) e di sostenibilità finanziaria (*Debt Service Cover Ratio – DSCR* e *Long Life Cover Ratio – LLCR*).

VAN	45.912
TIR	12,35%
WACC	6,73%
PAYBACK PERIOD	5 anni

Tabella 1: riepilogo dei principali indicatori economici e finanziari della Proposta

Per quanto attiene, invece ai margini di convenienza economica della Proposta, si specificano di seguito i **valori medi** nel periodo:

- **Margine Operativo Lordo (EBITDA) Medio annuo:** 21,49%;
- **Reddito Di Esercizio Lordo (EBIT) Medio annuo:** 1,92%;
- **Utile netto:** 1,36%.

Per ulteriori dettagli, si rimanda al PEF e alla Relazione al PEF.

II.2. I PRINCIPALI VANTAGGI PER SECAM

La Proposta determina nel suo complesso **significativi benefici a favore di SECAM**, tra cui si evidenziano:

- **Esperienza pregressa presso SECAM:** CRIBIS vanta un'esperienza pregressa di diversi anni nella gestione del credito (c.d. *credit management*) presso SECAM, che rappresenta un valore aggiunto determinante nella Proposta di PPP formulata. Infatti, l'esperienza consolidata offre numerosi vantaggi, tra cui si citano: **i) conoscenza approfondita del contesto operativo:** grazie all'attività svolta, CRIBIS conosce già i processi, le criticità e le esigenze specifiche di SECAM, riducendo i tempi di analisi e ottimizzando l'efficacia degli interventi; **ii) Proposta su misura:** la conoscenza acquisita permette di proporre soluzioni concrete e aderenti ai bisogni reali, senza dover partire da un approccio standardizzato; **iii) efficienza ed economicità:** l'esperienza pregressa consente di accelerare le fasi di avvio e gestione, riducendo i costi operativi e massimizzando il rapporto costo-beneficio dell'iniziativa; **iv) continuità gestionale:** la conoscenza dei flussi di lavoro interni garantisce una transizione fluida verso il nuovo assetto previsto dal PPP, senza interruzioni o rallentamenti dei servizi; **v) allineamento strategico:** l'esperienza comune facilita il perseguimento di obiettivi condivisi tra le parti, con un approccio orientato alla qualità dei risultati e al miglioramento continuo.
- **Unico interlocutore:** la Proposta presentata offre a SECAM il vantaggio di avere un unico interlocutore per l'intero periodo contrattuale. Questo approccio garantisce: **i) semplificazione gestionale:** la presenza di un solo soggetto riduce la complessità organizzativa, facilita il coordinamento e snellisce i flussi decisionali; **ii) responsabilità chiara e diretta:** SECAM può contare su un referente unico, evitando sovrapposizioni di competenze, dispersione di informazioni o conflitti tra più soggetti; **iii) ottimizzazione dei tempi:** la gestione integrata da parte di CRIBIS consente di abbreviare i tempi di esecuzione e di rispondere in modo tempestivo ed efficace alle necessità operative; **iv) maggiore qualità del servizio:** il controllo unitario su tutte le fasi del servizio favorisce la coerenza delle attività, la continuità delle prestazioni e il miglioramento costante degli standard di qualità; **v) allineamento degli obiettivi:** con un unico interlocutore, si rafforza il rapporto di collaborazione, favorendo una gestione orientata al raggiungimento degli obiettivi comuni.
- **Effettiva traslazione del rischio operativo:** come anticipato, la Proposta assicura un'effettiva traslazione del rischio operativo al soggetto privato, riducendo l'esposizione di SECAM a eventuali inefficienze o imprevisti nella gestione del servizio. In particolare, CRIBIS si farà carico delle principali categorie di rischio, tra cui quelli legati alla domanda, agli investimenti e alla continuità del servizio. Si prevedono inoltre specifici meccanismi di controllo e tutela per SECAM, dettagliati all'interno della Matrice dei Rischi, che assicurano il mantenimento degli standard qualitativi e il rispetto degli impegni contrattuali.
- **Investimenti a carico del privato:** CRIBIS si assume il rischio di costruzione e finanzia direttamente investimenti pari a €440.000 (oltre IVA), dedicati allo sviluppo delle infrastrutture tecnologiche e all'implementazione delle componenti digitali necessarie al progetto. Questo si traduce in: **i) accesso a soluzioni innovative:** grazie al contributo di CRIBIS, SECAM potrà beneficiare di tecnologie aggiornate e sistemi avanzati senza dover sostenere direttamente i relativi costi di investimento; **ii) accelerazione dei tempi di innovazione:** il ricorso a investimenti privati consente di ridurre i tempi di implementazione delle nuove infrastrutture tecnologiche rispetto ai tradizionali iter di approvvigionamento pubblico; **iii) ottimizzazione delle risorse pubbliche:** l'impegno finanziario privato libera risorse pubbliche che potranno essere destinate ad altre attività strategiche; **iv) aumento dell'efficienza e della qualità:** le nuove componenti tecnologiche miglioreranno i processi gestionali e operativi, garantendo maggior efficienza,

controllo e qualità del servizio; **v) sostenibilità nel tempo**: l'integrazione di innovazioni tecnologiche assicura una gestione più moderna e resiliente, capace di adattarsi a futuri sviluppi e alle nuove esigenze operative.

- **Certezza dei costi e gestione delle emergenze**: la Proposta assicura certezza e stabilità dei costi lungo tutta la durata dell'intervento, oltre a una gestione rapida e flessibile delle eventuali situazioni di *contingency*. In particolare, la Proposta garantisce: **i) controllo della spesa**: i costi sono definiti in modo chiaro e trasparente fin dall'inizio, riducendo il rischio di variazioni impreviste e assicurando una piena programmabilità finanziaria per SECAM; **ii) prontezza nella gestione delle emergenze**: CRIBIS mette a disposizione una struttura organizzativa capace di rispondere tempestivamente a eventi straordinari o criticità operative, minimizzando i tempi di reazione; **iii) flessibilità operativa**: l'organizzazione del servizio è concepita per adattarsi rapidamente alle esigenze emergenti, garantendo la continuità del servizio anche in presenza di condizioni variabili.
- **Semplificazione amministrativa ed economicità**: la Proposta riduce significativamente il carico amministrativo per SECAM, garantendo risparmio di tempo e risorse, poiché la stessa potrà basarsi sulla documentazione tecnica e progettuale presentata da CRIBIS, evitando la complessa redazione di un bando di gara da zero. La Proposta, pertanto, comporta minori oneri burocratici e una maggior continuità gestionale, evitando le criticità legate ai frequenti cambi di fornitore.

Ciò premesso, nella logica del **Value for Money** e quindi di confronto tra una procedura di appalto tradizionale vs un PPP (il cosiddetto **Public Sector Comparator**), si stima che – nel caso in cui l'Amministrazione scegliesse di ricorrere a un affidamento in appalto - SECAM dovrebbe farsi carico delle spese di predisposizione di tutta la documentazione relativa ad un bando di gara a iniziativa pubblica (disciplinare, capitolato tecnico, PEF a base di gara, schema di contratto, ecc.). Pertanto dovrebbe sostenere direttamente un complesso di costi interni e/o esterni sia da un punto di vista tecnico che amministrativo. I costi interni sono legati ad esempio al personale tecnico/amministrativo che dovrebbe essere dedicato; i costi esterni a consulenze tecniche, amministrative ed economico finanziarie.

È questo un aspetto cosiddetto di **“neutralità competitiva”** che consente di misurare la convenienza di una procedura rispetto ad un'altra. Come indicato nel PEF, CRIBIS ha sostenuto costi interni ed esterni di predisposizione della Proposta stimati pari a €50.000, potendo contare su un team dedicato al progetto. SECAM, oltre a risparmiare tali costi economici, acquisisce indirettamente un aumento di produttività, potendo dedicare il proprio personale ad altre attività.

Inoltre SECAM ha il vantaggio di poter usufruire di investimenti a totale carico del soggetto privato, pari a €440.000 lungo la durata del contratto e concentrati nei primi due anni. Tale importo, in caso di appalto, in tutto o in parte avrebbe dovuto essere impegnato e pagato da CRIBIS.

Infine, il complesso dei rischi trasferiti al Proponente ha un “valore” gestionale ed operativo; SECAM mantiene “solo” il ruolo di indirizzo strategico e monitoraggio e quindi riduce i suoi costi operativi e gestionali lungo la durata del contratto. A ciò si aggiunge il fatto che nel caso di variazioni negative dell'andamento degli incassi, nei limiti di tolleranza della sostenibilità economico finanziaria, il rischio rimane totalmente in carico al Proponente privato; cosa che non accadrebbe in caso di appalto. Di seguito viene fornita una esemplificazione di quanto specificato

V. GESTIONE RISCHIO DI DOMANDA: IMPATTO ANDAMENTO SCADUTO E INCASSATO

In questa sezione, sarà illustrata la c.d. *“analisi di sensitività”*, ossia un’**analisi finalizzata a verificare cosa accade ai principali indici del Conto Economico al variare del principale driver di costruzione dello stesso**, ossia gli **importi di scaduto e – conseguentemente – di incassato**, in funzione dei principali rischi in capo al Concessionario e in considerazione del fatto che le variabili sono di fatto esogene e, quindi, non nel pieno governo del Proponente.

L’analisi è volta a fornire evidenza a SECAM della **solidità** e della **congruità tecnico-economica** della Proposta presentata, al fine di verificarne la sostenibilità e tenuta nelle ipotesi che si verifichino eventi avversi.

Per altro verso, la stessa è utile anche a individuare quali sono i **livelli “limite”** che non è opportuno superare in termini di incidenza dei costi sui ricavi totali, pena il rischio di entrare in una situazione di forte peggioramento, se non addirittura di negatività, dei principali indicatori economici sopra indicati, con conseguente squilibrio economico-finanziario.

Metodologicamente – in base a modalità di analisi e stima del rischio applicate per analogia in progetti simili – rispetto allo scenario base previsto nel PEF, sono stati stimati **n. 3 possibili scenari di scostamenti e le relative probabilità di accadimento**, individuando gli specifici impatti in termini di minori ricavi e, quindi, a parità di struttura dei costi, sugli indicatori di redditività.

Evidentemente, tali simulazioni sono funzionali a definire e, quindi, rispettare un modello di analisi e gestione dei rischi, che possa governare in maniera efficace la strutturale ampia variabilità dei parametri (esogeni) utilizzati e sottostanti le stime economiche.

Di seguito i risultati i tali simulazioni.

V.1. ANALISI DI SENSITIVITÀ - RIDUZIONE SCADUTO (E INCASSATO)

Nella presente analisi vengono considerati n. 3 scenari, caratterizzati da una crescente riduzione dell’importo dello scaduto e, conseguentemente, dell’incassato. Riduzione che è simulata non solo su un anno, ma su tutto il periodo della concessione.

- **“Scenario A”**: riduzione lieve → -1% sull’importo scaduto;
- **“Scenario B”**: riduzione media → -3% sull’importo scaduto;
- **“Scenario C”**: riduzione grave → -5% sull’importo scaduto.

Lo **“Scenario Ponderato”**, invece, è lo scenario risultante dalla media ponderata dei tre sopracitati. Per ottenerlo, i valori dei tre Scenari di cui sopra vengono moltiplicati per le rispettive percentuali di probabilità di accadimento (stimate in 50% per lo *Scenario A*, 40% per lo *Scenario B* e 10% per lo *Scenario C*).

Pertanto, nella tabella seguente si riporta come varierebbero rispettivamente il MOL Medio % e l’Utile Netto Medio % nei tre Scenari. A mero titolo di confronto, si riporta nell’ultima riga della tabella lo **“Scenario Baseline”** su cui è costruito il PEF.

	VARIAZIONE SCADUTO	IMPORTO BASE SCADUTO	IMPORTO BASE INCASSATO	MOL MEDIO	UTILE NETTO MEDIO
SCENARIO A (PROB. 50%)	-1%	31.680.000	28.710.000	20,89%	0,82%
SCENARIO B (PROB. 40%)	-3%	31.040.000	28.130.000	19,67%	-0,27%
SCENARIO C (PROB. 10%)	-5%	30.400.000	27.550.000	18,41%	-1,41%
SCENARIO PONDERATO				20,15%	0,16%
SCENARIO BASE				21,49%	1,36%

Tabella 2: analisi di sensitività

Come evidenziato nella tabella soprastante, considerata la probabilità media ponderata di verifica dei 3 scenari, si può notare come – **a seguito di un potenziale peggioramento degli input di partenza ed a parità di tutte le altre condizioni** – si avrebbe una riduzione del MOL Medio e dell’Utile netto medio che potrebbe portare a potenziali rischi sulla sostenibilità dell’operazione

Come si arriva a questo risultato? Innanzitutto, nel grafico seguente si riporta la scomposizione dei ricavi di CRIBIS, rispettivamente nello “Scenario Baseline” (colonne a sinistra) e nello “Scenario Ponderato” (colonne a destra). Le sezioni grigie rappresentano i Costi Operativi (di fatto fissi), che quindi rimangono invariati tra gli Scenari.

Quello che cambia è che nello *Scenario Ponderato* si registrano **minori ricavi** (per impatto dei minori importi di scaduto e, pertanto, di incassato), per un valore pari alla sommatoria delle sezioni grigie e verdi nel grafico, per CRIBIS. La presenza di elevati costi fissi rende la redditività potenziale fortemente dipendente all’andamento dei ricavi e quindi con una tendenza alla riduzione **più che proporzionale rispetto alla riduzione dei ricavi**.

Tale rischio viene mitigato e gestito dal Proponente attraverso **l’introduzione di un fondo per rischio di domanda** per un valore complessivo pari a €60.380, che potrebbe essere utilizzato dal Proponente a tale scopo per attenuare l’impatto finanziario di minori ricavi. Inoltre è anche ulteriormente previsto un **fondo manutenzione straordinaria** pari a €30.000 che può ulteriormente fornire supporto per la sostenibilità economico-finanziaria complessiva.

Le modalità di costruzione ed utilizzo di tali fondi sono dettagliati nella Bozza di Concessione e nella Relazione al PEF.

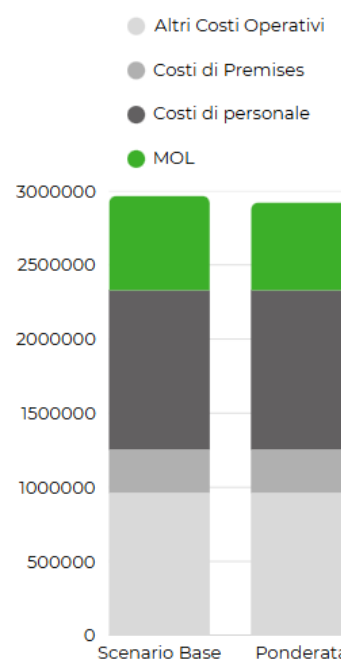


Grafico 1: Scenario Base vs. Ponderato