

Relazione Tecnica

Proposta di Partenariato Pubblico-Privato, mediante finanza di progetto ai sensi degli articoli 174 e 193 del D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36, per la concessione del servizio di gestione crediti e incassi per SECAM S.p.A.

27/06/2025

SOMMARIO

I.	Il contesto di riferimento	2
I.1.	Il quadro normativo	2
I.2.	I principi ispiratori nell'erogazione del servizio	2
II.	Oggetto della Proposta	4
II.1.	Servizio 1: BUSINESS INFORMATION PER IL MONITORAGGIO DELLE AZIENDE CLIENTI E FORNITORI & DATA ENRICHMENT	4
II.2.	Servizio 2: SEGMENTAZIONE DEL PORTAFOGLIO TRAMITE MODELLI DATA DRIVEN e definizione delle strategie di recupero	5
II.3.	Servizio 3: processo di recupero end to end, due diligence eleggibilità e strategie giudiziali	5
III.	Elementi distintivi della Proposta	9
	Vantaggi per l'Amministrazione	9
III.1.	ATTIVITA' DI CARING ED EDUCATION SULLA CLIENTELA	9
III.2.	ANALYTICS PER LA GESTIONE DI MODELLI DI SEGMENTAZIONE E SCORING COLLECTION	10
III.3.	La figura del NOSTRI CONSULENTI	11
III.4.	ATTIVITÀ DI REPORTING	11
III.5.	UN SISTEMA PER IL MONITORAGGIO DELLE PROCEDURE GIUDIZIALI	12
III.6.	COMPLIANCE: ACCESSIBILITÀ WEB AL SISTEMA GESTIONALE	12
III.7.	Report PER LA DUE DILIGENCE SUI DEBITORI	13
III.8.	LIMITAZIONE DI CONTESTAZIONI E RECLAMI: CONSULENZA PERIODICA SULLE METODOLOGIE DI RECUPERO IN RISPETTO ALLA NORMATIVA DI RIFERIMENTO ARERA/REMSI	14
IV.	Il Modello Organizzativo CRIBIS CREDIT MANAGEMENT	14
IV.1	Caratteristiche generali dell'organico impiegato	15
IV.2.	Personale Operativo	16
IV.3.	MODALITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	16
IV.4.	Formazione	17
V.	Focus: Innovazione e Sostenibilità	19
VI.	Livelli di servizio e Penali	21

I. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

I.1. IL QUADRO NORMATIVO

La presente Proposta di Partenariato Pubblico-Privato (PPP) è stata predisposta da CRIBIS Credit Management S.r.l. (di seguito anche “CCM”), tenendo conto del vigente contesto normativo afferente alle modalità di espletamento del servizio di recupero crediti.

In particolare, la Proposta in esame è stata elaborata assumendo - a mero titolo esemplificativo e non esaustivo - quali parametri di riferimento le seguenti fonti normative e regolamentari:

- Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36 recante “*Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici*” (di seguito “*D.Lgs. 36/2023*”), con particolare riferimento agli artt. 174 e 193;
- Regio Decreto 18 giugno 1931, n. 773 recante “*Approvazione del testo unico delle leggi di pubblica sicurezza*” (di seguito anche “*R.D. 18 giugno 1931, n. 773*” e/o “*Tulps*”);
- Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 recante “*Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*” (di seguito “*D.Lgs n. 33/2013*”);
- Circolare Ministero Interno - Dipartimento della Pubblica Sicurezza del 10 gennaio 2011 n. 557-pas 6909-120151 (rif: Agenzie di recupero crediti);
- Delibera ARERA REMSI (311/2019/R/idr);
- Vademecum Garante per la Protezione dei Dati Personali (Privacy e recupero crediti) d.d. 18.04.2016.

Resta, in ogni caso, fermo l’onere di adeguamento alle sopravvenienze normative e regolamentari che eventualmente interverranno nel periodo di vigenza concessione.

I.2. I PRINCIPI ISPIRATORI NELL’EROGAZIONE DEL SERVIZIO

SECAM (acronimo di Società per l'Ecologia e l'Ambiente, di seguito “Committente”) è una società per azioni a capitale interamente pubblico, costituita nel 1995, che fornisce servizi ambientali, energetici, idrici per il territorio. Il capitale sociale è detenuto dai 77 comuni della provincia di Sondrio, dalle cinque Comunità Montane e dall'Amministrazione Provinciale di Sondrio.

Al fine di garantire l’erogazione di prestazioni rispondenti alle esigenze dei clienti, in termini di qualità e di costo alle prescrizioni delle Autorità di Regolazione, nonché nel rispetto dei principi di uguaglianza e imparzialità nel trattamento, SECAM ha certificato i propri servizi secondo gli standard ISO applicabili, auspicando di trasmettere nelle parti interessate fiducia sul proprio operato.

Dal 2022 SECAM, in ambito di *credit management*, ha avviato un percorso di modifica del processo di sollecito. Si è passati da una modalità esclusivamente per fasi epistolari ad una modalità che affianca all’attività predetta un contatto proattivo verso la clientela agendo sullo scaduto superiore a 30 giorni, come da previsto da normativa ARERA/REMSI.

SECAM ha manifestato l’intenzione di far evolvere il processo di gestione del credito con ulteriori iniziative finalizzate ad abbattere l’insoluto.

- In tale contesto, CCM, sulla base dell’esperienza già maturata con SECAM in materia di *credit management*, intende presentare la Proposta di PPP ai sensi degli artt. 174 e 193 del Codice con i seguenti obiettivi: creare un processo di gestione del credito per conto di SECAM al fine di migliorare i tempi di incasso, garantendo al contempo supporto consulenziale ai clienti del territorio in caso di difficoltà a ottemperare ai pagamenti;

- gestire in totale *outsourcing* tutte le attività oggetto della proposta, vantando comprovata e pluriennale esperienza nel recupero del credito sul contesto di riferimento (ciclo Idrico e servizi ambientali);
- garantire soluzioni innovative, tecnologiche e uno piano di investimento strutturato in grado di sostenere performance e qualità del servizio. A tal fine, CCM prevedrà, investimenti tecnologici, analitici e operativi rispettando criteri di sostenibilità, impatto ambientale e sicurezza.

Nello specifico, la presente proposta di PPP e i relativi servizi di gestione del credito saranno attuati mediante:

1. l'avvio di un **processo di contact management preventivo** e altamente **qualitativo**, tramite strumenti innovativi di digital collection per garantire un servizio di supporto alla clientela intercettando problematiche amministrative o eventuali criticità relative al pagamento atteso, nel rispetto e a garanzia della **centralità dell'utente finale**;
2. lo sviluppo di un processo di recupero crediti end to end, supportato da evoluti modelli di segmentazione del portafoglio, per garantire una lavorazione **efficace ed efficiente** tramite: strategie diversificate in funzione della probabilità di recupero, azioni tempestive e customizzate in funzione all'ageing dello scaduto;
3. l'introduzione di strumenti analitici e di *machine learning*, caratterizzati da un **massimo grado di flessibilità**, con l'obiettivo di valorizzare il patrimonio informativo interno e/o esterno per massimizzare l'efficacia delle azioni poste in essere, garantendo al contempo il massimo livello di sicurezza sui dati trattati;
4. la fornitura di **sistemi di monitoraggio** sviluppati tramite innovativi strumenti di business intelligence in grado di customizzare dashboard direzionali, operative e di controllo trasversale dell'intero processo, nel rispetto dei KPI richiesti e nella piena **trasparenza delle azioni svolte** per conto del Committente;
5. **controllo in tempo reale** delle attività svolte, indipendentemente dalla fase di recupero in corso, tramite l'ausilio di un sistema gestionale che centralizza tutte le azioni poste in essere e mettendo in contatto tutti gli interlocutori coinvolti nella gestione;
6. un team operativo adeguatamente formato sul contesto di riferimento, all'interno del quale verranno inserite figure professionali con ruolo di **asset manager/consulente** (background economico-giuridico) formate su tecniche negoziali;
7. Presidio di tutte le fasi giudiziali, per il tramite di una società tra avvocati e/o, ove necessario, di una rete di fiduciari, garantendo il rispetto di tutti gli aspetti normativi connessi. L'efficienza della gestione giudiziale sarà guidata da opportuni modelli analitici, sviluppati sulla base del know-how ventennale del proponente, i quali sapranno indirizzare, in una logica di costo-opportunità, tutte le azioni di recupero giudiziale che verranno valutate nel corso del progetto.

Inoltre si evidenzia che il gruppo CRIF ha avviato un piano di investimento e di sviluppo di iniziative relative alle tematiche di **sostenibilità** e impatto ambientale che coinvolge tutte le unità organizzative del gruppo.

Di seguito si riportano a titolo esemplificativo alcune delle principali iniziative:

- **Digitalizzazione dei Processi:** sostituire documentazione cartacea con sistemi digitali;
- **Formazione sulla Sostenibilità:** educare il personale e i partner sui temi della sostenibilità e delle pratiche ecologiche, creando una cultura aziendale attenta all'ambiente;
- **Utilizzo di Carta Riciclata** per i materiali cartacei necessari;

CCM, in caso di accettazione della proposta di PPP, si rende disponibile a definire con SECAM programmi di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) al fine di supportare iniziative ecologiche o contribuendo a progetti ambientali locali.

II. OGGETTO DELLA PROPOSTA

La presente Proposta è tesa ad ottenere da parte di SECAM l'affidamento, mediante finanza di progetto ai sensi degli articoli 174 e 193 del D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36, della concessione del **servizio di recupero crediti**, mediante:

- a) fornitura informazioni propedeutiche ad attività di recupero del credito;
- b) analisi del portafoglio;
- c) azioni di recupero credito stragiudiziale (comprensivo di attività di *phone collection*) e/o attività di supporto all'azione di recupero credito giudiziale.

Nelle sezioni riportate di seguito vengono illustrati nel dettaglio i singoli servizi proposti e relative attività connesse:

II.1. SERVIZIO 1: BUSINESS INFORMATION PER IL MONITORAGGIO DELLE AZIENDE CLIENTI E FORNITORI & DATA ENRICHMENT

Con riferimento all'attività relativa alle informazioni commerciali, di seguito si riporta il dettaglio del servizio proposto includendo: obiettivi, modalità operative, attività previste ed infine i risultati attesi.

1.1 OBIETTIVI

- **Monitorare** costantemente il portafoglio clienti/azienda mantenendo sotto controllo i ritardi nei pagamenti, esposizioni e scadenze;
- **Accedere e ottenere informazioni mirate a supporto dell'attività di recupero;**
- **Valutare l'affidabilità** dei nuovi clienti/azienda al fine di prevenire situazioni di rischio.

1.2 SOLUZIONI

- **Dashboard di monitoraggio** con le variazioni sia negative che positive di **dati, rating, score** e pagamenti;
- Sistema di condivisione delle informazioni sul credito commerciale tra aziende, basato sull'analisi storica delle transazioni commerciali (fatture, pagamenti, insoluti, ecc.) intercorse tra cliente e fornitore negli ultimi 12 mesi, con aggiornamento mensile;
- **Report approfonditi** per valutare la **recuperabilità** dei clienti;
- **Report con rating e indicatori di rischio**, con benchmark sui pagamenti B2B.

La soluzione, accessibile tramite una piattaforma dedicata, permette una gestione proattiva del credito commerciale e il controllo del portafoglio clienti, includendo l'analisi dei cluster aziendali. Di seguito a titolo esemplificativo si riportano alcuni dettagli delle soluzioni sopra descritte:

✓ **Distribuzione del Rischio**

Le imprese utenti verranno distribuite in base alla loro classe di rischio e secondo l'esposizione del credito, in modo da poter applicare una politica del credito adeguata ai vari segmenti di rischio. I dati sull'esposizione verranno alimentati dalla contribuzione mensile da parte di SECAM delle partite aperte e chiuse;

✓ **Sintesi Importi vs Rischio**

È il **dettaglio della distribuzione del rischio**: l'esposizione nei confronti delle imprese utenti sarà confrontata con le diverse classi di rischio. In particolare è prevista l'analisi dell'esposizione a scadere e dello scaduto. Da qui sarà possibile eventualmente declinare la *Credit policy* definita con SECAM;

✓ **Elenco Imprese in monitoraggio**

In questa sezione saranno riportate le imprese monitorate e tracciate secondo il comportamento di pagamento delle imprese utenti.

II.2. SERVIZIO 2: SEGMENTAZIONE DEL PORTAFOGLIO TRAMITE MODELLI DATA DRIVEN E DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE DI RECUPERO

Al fine di **indirizzare le strategie di recupero** CCM elabora - tramite metodologie di *machine learning* sviluppate *in house* dal team *Analytics* - una **segmentazione del portafoglio** crediti affidato indirizzando quindi la costruzione di *work flow* personalizzati. Contestualmente esegue operazioni di cd. “*data remediation*” attingendo dal patrimonio informativo del gruppo CRIF (fonti pubbliche).

Di seguito vengono sinteticamente descritti gli elementi distintivi del modello CCM:

- **Patrimonio informativo** (informazioni pubbliche) a servizio del *credit management*: viene utilizzato per qualificare al meglio i crediti in gestione, segmentare la popolazione e supportare il Cliente e il proprio staff nell’ottimizzazione dei processi operativi.
- **Analytics**: CCM ha un team interno di Analisti e *Data Scientist* specializzati nello sviluppo di modelli di AI finalizzati all’ottimizzazione dei processi di *credit management*. Il team ha realizzato una serie di modelli predittivi in grado di stimare l’esito, i tempi e i tassi di recupero delle azioni potenzialmente attivabili.

Il processo di recupero è guidato da un *work flow* strutturato che inizia con l’analisi delle informazioni messe a disposizione dalla Committente. Su questa base viene sviluppato un **modello analitico in grado di supportare l’individuazione delle strategie più efficaci per massimizzare il risultato**. Questi modelli segmentano il portafoglio per classi di probabilità di recupero: bassa, media ed alta recuperabilità, permettendo così di ottenere, partendo dal portafoglio di input ricevuto dalla Committente, una suddivisione dello stesso nelle tre classi di rischio di cui sopra, ma anche in base alla diversa tipologia/natura del credito per ogni specifico contesto di riferimento (*idrico, energy, ambiente, rifiuti*).

La suddivisione in classi di rischio permette di efficientare la gestione della *phone collection* e di:

- assegnare l’**operatore** più adeguato da attribuire alla lavorazione della singola posizione, **selezionando la skill specifica** in funzione della complessità del recupero;
- dare priorità alla gestione di determinati segmenti di clientela o posizioni accelerando il **flusso di cassa**;
- definire strategie diversificate in base alla probabilità di recupero;
- **massimizzare l’efficacia della recuperabilità** e le performance complessive.

Questa metodologia permette, in sintesi, di individuare le **skill** necessarie per la gestione dei diversi cluster di recuperabilità, permettendo il corretto dimensionamento del team operativo, oltre a garantire **strategie diversificate** e la reiterazione delle attività previste.

II.3. SERVIZIO 3: PROCESSO DI RECUPERO END TO END, DUE DILIGENCE ELEGGIBILITÀ E STRATEGIE GIUDIZIALI

Per implementare una gestione efficace del credito, le azioni che verranno poste in essere, ed eseguite in ottemperanza alle delibere ARERA ed in particolare alla delibera REMSI (311/2019/R/idr), saranno:

3.1 Azioni di *caring* e miglioramento del *customer journey* (*brand reputation*)

Al fine di implementare l'efficacia della gestione del credito, CCM mette a disposizione di SECAM la propria *expertise* caratterizzata da un approccio *Customer Care & Problem solving oriented*, costituito da:

- **reminder di cortesia** via sms, e-mail o chiamata per fatture prossime alla scadenza o scadute da meno di una settimana;
- **contatti *outbound* di *caring*** finalizzati ad informare il cliente in caso di **pre scadenza**;
- **contatti *outbound* di *caring*** per **correzione/modifica** indirizzi errati a fronte di esiti delle fatture/sol-leciti/raccomandate via sms, e-mail o chiamata o altro canale digitale che la Committente proponga;
- **analisi e valutazione delle problematiche** specifiche (contestazioni, reclami, richieste di verifica, etc.) e, in accordo con la Committente, avvio delle opportune azioni conseguenti;
- **script di chiamata predefiniti e/o customizzabili** in funzione alle esigenze della Committente;
- **Individuazione delle cause all'origine dell'insoluto e definizione della soluzione più adeguata a risolvere le criticità emerse**;
- **tutela e consolidamento del rapporto con il cliente finale**, soprattutto in presenza di ulteriori rapporti attivi, con l'obiettivo di preservare la continuità commerciale e contrattuale.

3.2 Phone Collection - Soft

Attività di *phone collection* che ha l'obiettivo di segnalare al cliente finale la presenza di una fattura scaduta e successivamente invitarlo al pagamento della stessa nel più breve tempo possibile. L'attività può essere integrata anche tramite l'invio di comunicazioni a mezzo canali digitali, al fine di aumentare la tempestività e l'efficacia dell'intervento.

In particolare, la chiamata avrà l'obiettivo di analizzare i seguenti punti, elencati per ordine di priorità:

- **accertamento anagrafico** (nome, cognome, indirizzo di spedizione e codice fiscale) e integrazione di **altri metodi di contatto** (PEC, indirizzo mail, etc.);
- sollecito dell'importo della fattura scaduta (**soft reminder**) al fine di disincentivare pagamenti parziali;
- **definizione della metodologia di pagamento** incentivando l'utilizzo dei metodi di pagamento desiderati dalla Committente (es. domiciliazione, PagoPA, bollettini premarcati, bonifico, ecc).

3.3 Phone Collection - Strong

Tale attività si pone l'obiettivo di segnalare al cliente finale la presenza di più fatture scadute per le quali SECAM ha già attivato, in parallelo, le azioni di **sollecito e costituzione in mora** previste dalla normativa ARERA/REMSI. Questa fase prevede la possibilità di stipulare piani di rateizzazioni *ad hoc* con i clienti finali, sulla base di specifiche istruzioni operative fornite dalla Committente, oltre alla gestione delle rateizzazioni già definite precedentemente su richiesta esplicita degli stessi.

3.4 Attività di gestione *inbound*

CCM si impegna a gestire le telefonate in entrata dei clienti, relative a richieste di informazioni riguardanti la fatturazione, i solleciti di pagamento e altre attività operative correlate al recupero crediti. Le telefonate saranno gestite nel rispetto degli standard di qualità prevista da ARERA, garantendo risposte tempestive e professionali. CCM provvede a fornire informazioni accurate e complete, documentando ogni interazione con il cliente e, ove necessario, inviando le richieste agli uffici competenti per una più approfondita gestione.

Nello specifico CCM dispone di un servizio telefonico centralizzato. Sarà inoltre in grado di fornire alla Committente ulteriori canali telefonici dedicati per l'assistenza della sua clientela. Il predetto servizio prevede un orario di apertura minimo settimanale di 35 ore.

3.5 Analisi solvibilità patrimoniale

CCM, disponendo della licenza ex art. 115 T.U.L.P.S ed operando su specifico mandato di recupero crediti, è in grado di fornire servizi di indagine finalizzate all'individuazione dei soggetti risultati irreperibili durante il processo di recupero, favorendo così la possibilità di valutare altre azioni sul debitore. Il team dedicato a questa funzione svolge anche attività, **di skiptracing** attraverso la consultazione di **fonti pubbliche**, garantendo un approccio conforme alla normativa e orientato all'efficacia operativa.

CCM, grazie all'offerta di tutte le società del Gruppo CRIF, può disporre di un patrimonio informativo unico sul mercato, attingendo direttamente alle fonti ufficiali pubbliche dell'intero territorio nazionale, quali: Camera di Commercio, i Tribunali, gli Uffici di Pubblicità Immobiliare (ex Conservatorie).

Al fine di garantire la completa e corretta raccolta delle informazioni necessarie, anche economico-patrimoniali per le quali risulti necessaria la licenza 134 investigativa, previo conferimento del mandato senza rappresentanza della Committente, può ricorrere alla collaborazione con società partner specializzate e dotate della licenza sopra citata.

Concepiti per soddisfare tutte le esigenze informative collegate alla valutazione di un cliente in fase di precontenzioso/recupero, i rintracci sono un utile strumento per analizzare le migliori strategie di recupero dei crediti, finalizzate al conseguimento dei propri obiettivi aziendali. Risultano indispensabili, inoltre, per la valutazione del debitore anche prima di attuare vere e proprie azioni di collection stragiudiziali, in modo da conoscere ed esaminare tutte le possibili attività da intraprendere.

Gli arricchimenti informativi di CCM sono costituiti da report strutturati contenenti un set di informazioni sul debitore. Tali informazioni, disponibili secondo molteplici livelli di approfondimento, saranno inserite all'interno di una piattaforma che fornisce ulteriori indicatori (quali per esempio la previsione di successo di una eventuale azione giudiziale), che verranno analizzate dal gestore delle posizioni per valutare il passaggio a perdita del credito o la convenienza ad intraprendere un'azione legale.

3.6 Attività Giudiziale

Tramite la Società tra Avvocati a responsabilità limitata **NextLegal** (partnership societaria tra CRIBIS Credit Management e NCTM Studio Legale) che opera su tutto il territorio nazionale, usufruendo di domiciliatari in loco e monitorati dalla stessa, CCM riesce a coniugare strumenti e metodologie innovative con l'elevata professionalità e competenza dei riti giudiziali, in ogni caso nel rispetto delle tariffe indicate dal D.M. 10 marzo 2014 n. 55 e s.m.i. recante *“Regolamento recante la determinazione dei parametri per la liquidazione dei compensi per la professione forense, ai sensi dell'articolo 13, comma 6, della legge 31 dicembre 2012, n. 247”*.

In tutte le ipotesi in cui si renda necessario procedere per via giudiziaria, CCM, su richiesta di SECAM, si occuperà della predisposizione e del deposito del ricorso per decreto ingiuntivo presso l'autorità competente. Una volta emesso il provvedimento, provvederà a richiedere le copie conformi per la notifica al cliente; garantendo il corretto proseguimento dell'iter legale.

Decorso il termine di legge di 40 giorni dalla notifica del decreto ingiuntivo, qualora il debitore non abbia proposto opposizione mediante atto di citazione, CCM provvederà a richiedere tempestivamente l'apposizione della formula esecutiva. Una volta ottenuta, sarà cura di CCM procedere con la **notifica dell'atto di precetto entro 15 giorni dal ritiro della formula esecutiva**, in conformità con le disposizioni normative vigenti.

Decorso il termine di 20 giorni dal perfezionamento della notifica dell'atto di precetto, CCM , di comune accordo con SECAM, valuterà la procedura esecutiva (pignoramento mobiliare, pignoramento immobiliare o pignoramento presso terzi) più idonea per il recupero del credito, tenuto conto sia dell'entità del credito stesso, sia del fatto che siano o meno conosciute le coordinate bancarie del conto del debitore o, più in generale, altre circostanze che rendano possibile l'avvio della procedura esecutiva presso terzi.

3.7 Attività di certificazione di inesigibilità dei crediti

Tale tipologia di attività consiste nella redazione di dichiarazioni di inesigibilità e/o antieconomicità nella prosecuzione delle azioni di recupero crediti ai fini di consentire lo stralcio degli stessi.

Qualora, durante le fasi di recupero dei crediti, emergano situazioni che ne determinano l'irrecuperabilità degli stessi, CCM informerà la Committente. Verrà redatta una relazione delle attività di recupero standard per gli small ticket, mentre per gli importi rilevanti (definiti con la Committente) sarà il gestore che ha seguito la posizione a redigere il documento descrivendo le attività svolte ed il relativo esito.

3.8 Solleciti epistolari

In caso di specifiche esigenze, relativamente al processo di postalizzazione, CCM è in grado di supportare la Committente su due macro tipologie di sollecito:

- **processo di sollecito bonario e/o costituzione in mora** come previsto da ARERA/REMSI su credito di nuova emissione;
- **processo di sollecito ordinario** tramite diffida ad adempiere su credito scaduto tramite canali fisici e digitali.

In generale, all'atto della ricezione dell'affidamento delle informazioni in input potranno essere processate le seguenti attività:

- bonifica delle anagrafiche tramite informazioni su pubblici registri;
- produzione automatizzata e in serie dei solleciti bonari con eventualmente inclusa l'indicazione del canale di incasso concordata con la Committente;
- produzione automatizzata e in serie delle costituzioni in mora con eventualmente inclusa l'indicazione del canale di incasso concordata con la Committente;
- produzione automatizzata e in serie delle diffide ad adempiere su carta intestata dello studio legale (NextLegal) debitamente autorizzato per il sollecito del totale scaduto.

La produzione di tutte le tipologie di lettere avviene:

- con possibilità di condivisione e personalizzazione dei testi con la Committente;
- in rispetto delle prassi dettate dal Codice di Buona Condotta di UNIREC - Forum Consumatori;
- in ottemperanza alle Delibere ARERA ed in particolare alla Delibera REMSI (311/2019/R/idr);
- utilizzando plurime modalità di contatto (Posta prioritaria, A/R, Raccomandata Elettronica, Pec, ecc..).

Il servizio di postalizzazione automatizzato e seriale viene svolto con il supporto di ditte specializzate e si articola in due fasi:

1. Gestione invio e recapito:

- a) sistema di orchestrazione delle attività per gestire le priorità di stampa e invio;
- b) sistema di scambio sicuro dei dati;
- c) sistema di elaborazione e check dei dati delle comunicazioni inviate;
- d) generazione di diversi livelli di output;
- e) stampa imbustamento e controllo della produzione;
- f) ordinamento della distribuzione: *sorting* delle buste per il recapito postale.

2. Monitoraggio:

- a) rendicontazione con esiti e cartoline in formato digitale;
- b) portale dedicato di consultazione degli esiti.

3.9 Risultati attesi del progetto

I risultati attesi dal processo di recupero proposto nei precedenti punti sono di seguito sintetizzati:

- a) **massimizzazione** dell'importo recuperato e anticipazione della curva di incassato;
- b) **miglioramento dei tempi** di incasso tramite servizio di *education* della clientela SECAM;
- c) **riduzione dell'*unpaid ratio*** (scaduto) a 24 mesi da emissione;
- d) **mantenimento clienti attivi** in customer base evitando procedure di distacco;
- e) **bonifica ed aggiornamento** della base anagrafica/clienti di SECAM;
- f) **azionamento delle attività su base analitica e/o analisi costi benefici** per monitorare la sostenibilità dell'investimento per SECAM;
- g) **arricchimento informativo e consulenza analitica** per facilitare operazioni di cessione del credito.

Per un approfondimento circa i livelli di servizio previsti e sulle relative penali in caso di mancato rispetto degli obiettivi, si rimanda *infra* al paragrafo VI.

III. ELEMENTI DISTINTIVI DELLA PROPOSTA

VANTAGGI PER L'AMMINISTRAZIONE

I vantaggi e le opportunità offerte a SECAM con la presente Proposta di PPP, sia in termini qualitativi/gestionali che economici, afferiscono a:

- **diminuzione dello scaduto SECAM a t0** (data scadenza) con il correlato aumento della somma incassata entro la scadenza della fattura, attraverso la proposizione di attività di *caring* ed *education* della clientela (*rif. III.1 di questo paragrafo*);
- **diminuzione dello scaduto *rolling*** tramite l'introduzione di metodologie innovative per la gestione del credito e sviluppo di modelli di *scoring* per la definizione delle strategie di recupero (*rif. III.2*);
- **diminuzione scaduto su large ticket** attraverso un'analisi e lavorazione puntuale delle posizioni con consulenti del credito (*rif. III.3*);
- **ottimizzazione della gestione delle posizioni morose, grazie all'introduzione di strumenti tecnologici** atti ad individuare tutte le strategie ottimali (*rif. III.7*);
- **ottimizzazione del monitoraggio** dell'andamento delle attività tramite reporting direzionale (*rif. III.4*);
- **ottimizzazione del monitoraggio delle procedure giudiziali** di propria spettanza, tramite un servizio digitale che consente il monitoraggio delle stesse su base punto di accesso privato al data base del RUG (*Ministero della Giustizia*) (*rif. III.5*);
- centralità e controllo dell'intera filiera e trasparenza nei confronti dell'Amministrazione grazie a tecnologie dedicate (*rif. III.6*);
- continuo **aggiornamento sui temi normativi del settore di riferimento** per prevenire reclami/contestazioni e formazione degli operativi coinvolti nel progetto (*rif. III.8*).

III.1. ATTIVITA' DI CARING ED EDUCATION SULLA CLIENTELA

L'attività proposta, e meglio dettagliata al punto 3.1 del capitolo II.3, viene guidata dai **workflow customizzati** presenti all'interno del **sistema gestionale** di CCM e integrata con dei **tool di digital collection** personalizzati su regole e policy concordate con SECAM.

I vantaggi di questa attività sono:

- servizio di **courtesy call** su clientela attiva con script di chiamata personalizzabili;
- attività programmata e periodica di **remind su scadenze** e rateizzazioni;
- **intercettazione** di eventuali **problematiche amministrative** (contestazioni, reclami, richieste di verifica, ecc);
- eventuale **aggiornamento** delle **informazioni anagrafiche e di contatto**;
- **tutela e consolidamento del rapporto con il cliente finale**, in caso di altri rapporti in essere, al fine di preservare i rapporti commerciali e contrattuali.

III.2. ANALYTICS PER LA GESTIONE DI MODELLI DI SEGMENTAZIONE E SCORING COLLECTION

CCM ha realizzato una propria piattaforma basata su componenti Amazon Web Service che sfrutta le potenzialità del Cloud computing nonché il *know how* analitico di CCM in ambito *Credit Collection Scoring*.

Il servizio utilizza dati interni e informazioni/score esterni, storicizzati in **oltre 10 anni di gestione di prodotti assimilabili**, con l'obiettivo di **massimizzare le performance di recupero dei crediti**.

I caratteri distintivi del servizio sono:

- **soluzione Cloud** powered by AWS;
- **collection scoring «plug and play»** sviluppati su **track record** proprietari CCM;
- **patrimonio informativo Gruppo CRIF**;
- **team analytics specializzato** in *Collection Scoring* per sviluppo soluzioni *custom*.

LE FUNZIONI POTENZIALI DELLA PIATTAFORMA:

- **DATAMART DEL CREDITO:** Attività di **data quality** e **data preparation** con l'obiettivo di **identificare** le **caratteristiche dei crediti** e applicare la **segmentazione** e i modelli di scoring più adeguati.
- **SMART DATA ENRICHMENT:** Portafoglio arricchito con informazioni derivanti da fonti pubbliche (Infocamere, Eventi Pubblici Negativi, Catasto) e proprietarie. Le **fonti informative** vengono **interrogate** in base alla **categoria del debitore** analizzato e al relativo **cluster**.
- **SCORING AS A SERVICE:** Suite di **modelli analitici** per **massimizzare le performance** di recupero. **Storico informativo di oltre 10 anni** di gestione di prodotti assimilabili e derivanti dal relativo processo di lavorazione. Modelli costruiti sfruttando **algoritmi di machine learning** per determinare:
 - le pratiche a maggior **probabilità** di recupero;
 - la **priorità** di lavorazione per raggiungere i target KPI di recupero;
 - **strategie** più efficaci da porre in essere per ciascun credito;
 - L'esito del modello permette di **segmentare** il portafoglio e **prioritizzarlo** determinando le strategie di recupero più efficienti a supporto dell'area Operation definendo inoltre **attività di sollecito multi channel** contestuali all'attività di recupero telefonico.
- **DASHBOARD DI REPORTING & MONITORAGGIO:** Il **processo** di recupero viene **monitorato** nel tempo raccogliendo gli esiti delle **attività di gestione** e gli **incassi** ottenuti. Vengono messe a disposizione del Cliente e delle operations delle **dashboard di reporting** in grado fornire il resoconto della gestione e l'efficacia degli score sviluppati. Qualora fosse necessario, nel corso della gestione, potranno essere effettuate delle **ricalibrazioni del modello**, a seconda dell'andamento dell'affido.

All'interno della piattaforma sarà possibile anche delineare **modelli** per gestire **automaticamente** segnalazioni inerenti attività peculiari del mercato idrico quali **sospensioni, distacchi e cessazioni**: valutando determinate caratteristiche del debitore, concordate con la Committente, la piattaforma potrà restituire costantemente un output che delinei le strategie da applicare su specifici cluster di debitori.

III.3. LA FIGURA DEI NOSTRI CONSULENTI

I nostri consulenti sono professionisti con solido **background giuridico**, dedicati al dialogo diretto con i legali ed alla gestione puntuale stragiudiziale e giudiziale delle posizioni medium/large ticket. Le loro competenze distintive includono capacità negoziali avanzate e una profonda conoscenza delle dinamiche giudiziarie, consentono loro di: 1) individuare le fasi più opportune per stabilire il contatto con le controparti; 2) di interagire in modo efficace e professionale con avvocati e altri operatori del settore.

APPROCCIO E STRUMENTI DEL CONSULENTE:

- **analisi del portafoglio/posizioni** per individuare la **strategia di gestione ottimale** da sottoporre alla Committente;
- **attività di negoziazione** gestita direttamente;
- **aggiornamento periodico** e puntuale sulla gestione;
- **analisi costi benefici** sull'avvio di attività di recupero giudiziale o eventuale parere su svalutazione della creditoria;
- **condivisione della strategia giudiziale** più appropriata, comprensiva di stima, tempi e costi annessi all'intero iter processuale;
- **gestione** coordinata delle azioni giudiziali, posta in essere dal consulente del credito, in prossimità di scadenze processuali, al fine di massimizzare efficacia del contatto con la controparte.

III.4. ATTIVITÀ DI REPORTING

Con tale tipologia di attività si intende la stesura di note informative e reportistica sullo stato di avanzamento delle pratiche, con possibilità per SECAM di monitorare lo stesso anche mediante accesso al portale dedicato su piattaforma web.

Al fine di assicurare alla Committente un costante monitoraggio sull'andamento delle attività, CCM metterà a disposizione *delle dashboard di reporting* e/o reportistiche direzionali a livello granulare in qualsiasi formato richiesto dalla Committente. Questi strumenti saranno utili a monitorare l'andamento del processo, gli esiti delle attività di gestione, gli incassi ottenuti e le relative performance. Inoltre, CCM garantisce sistemi di monitoraggio di tutte le azioni e fasi del processo in linea con i **KPI concordati**, garantendo trasparenza, controllo e reattività operativa.

CCM si è dotata di un avanzato sistema di **business intelligence** finalizzato a (i) monitorare lo stato andamentale del business (ii) effettuare specifiche analisi statistiche, retrospettive e di simulazione prospettica, atte a monitorare e valutare gli andamenti delle differenti lavorazioni su molteplici assi di analisi.

Il sistema è in grado di produrre report granulari di rappresentazione di esiti, attività e andamento per ogni singola posizione oppure aggregati a livello di portafoglio/prodotto/tipo utenza/contratto.

CCM provvederà, dunque, a produrre specifica reportistica a seconda delle necessità e delle richieste della Committente e secondo la frequenza condivisa. A titolo esemplificativo:

- report di monitoraggio delle comunicazioni;
- report periodico delle attività;
- report periodico delle chiamate effettuate;
- report di analisi delle performance;
- report di chiusura attività.

III.5. UN SISTEMA PER IL MONITORAGGIO DELLE PROCEDURE GIUDIZIALI

CCM ha sviluppato un **sistema innovativo** che consente di **accedere ai dati e documenti ufficiali relative alle cause depositate presso il Processo Civile Telematico (PCT)**.

Il **servizio digitale** consente il **monitoraggio delle procedure giudiziarie** su punto di accesso privato al data base del RUG (*Registro Generale degli Uffici Giudiziari del Ministero della Giustizia*), permettendo di accedere ad atti e documenti per le parti già costituite nei procedimenti civili, contenziosi o di volontaria giurisdizione presso il tribunale e presso il Giudice di Pace (di recente attivazione nel 2023), tutto ciò senza la necessità di coinvolgere direttamente i legali incaricati, rendendo il processo più snello ed efficiente.

L'obiettivo principale è quello di supportare la Committente nella raccolta, analisi, monitoraggio e avanzamento dei propri procedimenti legali, attraverso l'accesso diretto ai dati e ai documenti ufficiali forniti dal Ministero della Giustizia.

Per lo svolgimento di tale attività sarà necessaria l'apertura del Punto di Accesso presso il Ministero della Giustizia (PDA). La titolarità del PDA è volta a garantire la massima sicurezza del dato in termini di data protection, poiché i dati sono segregati.

La Committente verrà supportata da CCM in tutto il processo di apertura del PDA, in ottemperanza alla normativa vigente, con la predisposizione di tutta la documentazione necessaria da inviare al Ministero della Giustizia per l'approvazione.

CCM, a seguito dell'apertura del PDA da parte della Committente, sarà autorizzata mediante delega della stessa, alla consultazione e allo scarico massivo di dati e documenti, inerenti alle procedure aperte e chiuse, censiti nel Processo Civile Telematico. Potranno essere interroganti i seguenti registri:

- *Registro Contenzioso Civile*
- *Registro Esecuzioni Immobiliari*
- *Registro Esecuzioni Mobiliari*
- *Registro Procedure Concorsuali*

I principali vantaggi della soluzione possono essere riassunti nei seguenti punti:

- miglioramento della **qualità dei dati** in possesso sulle procedure giudiziali;
- disporre in **tempo reale** tutti i documenti della procedura in **formato digitale**;
- risparmiare **tempo e costi organizzativi** per il monitoraggio delle procedure e dei legali incaricati;
- permettere il **rispetto delle policy relative alla compliance interna** garantendo una centralità di controllo sul processo giudiziale.

III.6. COMPLIANCE: ACCESSIBILITÀ WEB AL SISTEMA GESTIONALE

CCM metterà il proprio sistema **informativo a disposizione del committente, in modalità WEB**, per dare la possibilità di visualizzare le attività eseguite su singole posizioni e garantire la possibilità di estrarre le informazioni relative alle lavorazioni **in tempo reale**.

Il **Sistema informativo** per la gestione dello stato avanzamento pratica è sviluppato in-house o customizzato.

Tutte le attività di collection di CCM, dalle prime fasi di gestione di prevenzione scadenze e phone collection fino alla gestione più avanzate, si sviluppano attraverso sistemi di processi supportati da workflow avanzati che vengono modellati sul tipo di portafoglio e sulle peculiarità del cliente.

Il **software di CCM**, costruito ispirandosi alle architetture di Micro servizio, si compone di **moduli** dedicati alla lavorazione dei crediti (tutti i componenti comunicano attraverso API/REST):

- **Data transformation component** ETL proprietario per la raccolta dei dati del portafoglio;
- **Data Manager** per il salvataggio delle informazioni in massima sicurezza;
- **Document Manager** per la produzione di tutti i documenti a supporto del processo di collection: lettere, PDR, relazioni di negatività, documenti legali e la loro consultazione;
- **Multichannel system (DIALER)** per la gestione di tutte le comunicazioni con i debitori, attraverso un'unica interfaccia: SMS, email, telefonata, chat, anche con WhatsApp, Telegram o altri social media;
- **Call Recording** integrato con interfaccia di monitoraggio;
- **Strategy Manager** strumento con cui vengono create le strategie che partendo dai dati calcola il processo migliore per ogni pratica del portafoglio, adottando una gestione integrata dello scoring;
- **Monitoring Manager** strumento di reportistica per il supporto all'operatività con gestione di soglie, allarmi personalizzati, disegno self service del layout desiderato;
- **Interfaccia WEB based** basata su un disegno e sistema all'avanguardia.

Il processo di lavorazione si compone di diverse fasi: **acquisizione** dei dati del Committente, **elaborazione** del contatto, il **monitoraggio** e la **restituzione** dei risultati.

Tutte queste attività sono gestite da workflow automatici di acquisizione e distribuzione di attività ai vari **team dedicati** al progetto. Il sistema genera i contatti verso la clientela in maniera efficace per ottenere il risultato richiesto.

In particolare, il sistema (i) suddivide i contatti in campagne con definite caratteristiche di **priorità** ottenute dall'analisi dei dati del portafoglio (ii) applica le strategie di collection in funzione delle priorità (iii) raccoglie informazioni e feedback per la gestione del miglioramento continuo.

Il sistema è integrato nella infrastruttura tecnologica di CRIF/CCM che garantisce l'impiego delle più avanzate soluzioni tecnologiche e di sicurezza a garanzia:

- **monitoraggio h24** con sonde di controllo sugli apparati
- **business continuity- disaster recovery**
- utilizzo di **sistemi virtuali e cloud**
- **protezione e sicurezza** sugli apparati dagli attacchi (cybersecurity)

III.7. REPORT PER LA DUE DILIGENCE SUI DEBITORI

CCM è in grado di fornire, all'interno del processo di gestione crediti, una serie informazioni utili alla valutazione della singola posizione e a scegliere la corretta azione da intraprendere.

Per fare ciò, CCM ha sviluppato specifici report due diligence, che racchiudono tutte le informazioni reperite dalle diverse fonti e con crescenti livelli di approfondimento, per poter avere una *overview informativa* completa del debitore.

Ogni report include l'esito della previsione di successo dell'eventuale fase giudiziale in modo da consentire al cliente di valutare il corretto iter decisionale e consentire al Credit Manager o al Consulente Del Credito CCM di stabilire su quali pratiche poter attivare utilmente l'azione giudiziale. **Il report include anche il parere legale di azionabilità.**

All'interno del progetto possiamo prevedere un quantitativo di 200 report di due diligence annuali utili alle attività appena descritte.

III.8. LIMITAZIONE DI CONTESTAZIONI E RECLAMI: CONSULENZA PERIODICA SULLE METODOLOGIE DI RECUPERO IN RISPETTO ALLA NORMATIVA DI RIFERIMENTO ARERA/REMSI

CCM ha sottoscritto un accordo con professionisti appartenenti al forum Unirec Consumatori e all'Osservatorio permanente della regolazione per energia reti e ambiente per fornire ai propri clienti, consulenze periodiche mirate alle metodologie di recupero crediti, garantendo la piena conformità alle normative vigenti, in particolare quelle stabilite da ARERA e REMSI.

Attraverso un'analisi approfondita delle pratiche attuali e delle normative in evoluzione, CCM offre supporto strategico e operativo per ottimizzare i processi di recupero, migliorando l'efficacia delle azioni intraprese.

Le consulenze di CCM includono la formazione del personale, l'implementazione di *best practices* e l'adeguamento delle procedure interne, assicurando che le operazioni di recupero crediti siano non solo efficienti, ma anche eticamente responsabili e in linea con le disposizioni normative.

Questo approccio, non solo, aiuta a minimizzare i rischi legali, ma promuove anche una gestione più sostenibile e trasparente delle relazioni con i clienti.

IV. IL MODELLO ORGANIZZATIVO CRIBIS CREDIT MANAGEMENT

CRIBIS Credit Management (CCM) 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**.

CCM 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 450 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 Finance:** comprende banche, credito al consumo e leasing
- **Mercato Corporate:** comprende compagnie idriche, energy, telco, corporate;
- **Mercato Insurance**
- **Mercato Investor e Debt Buyers**

CCM è in grado di dimostrarsi un **partner efficace ed affidabile**, fornendo servizi di *Collection* abilitati da **asset distintivi e investimenti tecnologici**. Di seguito, riportiamo, una sintesi dei tratti distintivi della **proposizione CCM**:

- **Informazioni:** patrimonio informativo unico sul mercato italiano
- **Analytics:** esperienza, metodologia e investimenti tecnologici
- **Digitalizzazione dei processi:** *workflow management system* proprietario & API
- **Organizzazione e Staffing:** competenze, specializzazione e scalabilità della capacità produttiva

Tutte le sedi di CCM hanno **uguale infrastruttura tecnologica e garantiscono un elevato standard di sicurezza dati ed infrastrutturale**. Il **sistema gestionale è unico** per tutte le sedi, il disegno delle strategie di lavorazione per singolo cliente o mercato di riferimento è fatto da un'unica Direzione operativa per un accentramento della funzione, garantendo quindi un'uniformità **gestionale delle varie sedi operative** in funzione ai requisiti di start up della commessa.

CRIBIS Credit Management adotta un **modello organizzativo** basato su centri di responsabilità e di specializzazione al fine di garantire presidio e qualità alle proprie committenti. L'organizzazione si avvale, inoltre, di **processi centralizzati in carico alla Capogruppo (CRIF SpA) che sono erogati verso le altre società del gruppo**.

Le società del Gruppo CRIF hanno attribuito a diverse strutture aziendali i diversi compiti e le responsabilità di gestione della qualità dei processi, sicurezza dei lavoratori e di sicurezza delle informazioni. Con questa ottica è sviluppato tutto il sistema di gestione aziendale, come ad esempio le policy, le procedure, il sistema di sicurezza dei dati e delle informazioni, la Data Protection e il sistema di controlli interno. Anche tutto il sistema Informatico è gestito dalla capogruppo CRIF S.p.A. che mette a disposizione delle società del gruppo i servizi informatici e i processi correlati.

IV.1 CARATTERISTICHE GENERALI DELL'ORGANICO IMPIEGATO

Di seguito vengono esplicitati ruolo e mansione delle principali figure di riferimento dello staff:

- **BUSINESS ENHANCEMENT:** presidia i processi e supporta lo sviluppo commerciale, supervisiona le fasi di start up di nuovi Clienti e servizi. Inoltre, gestisce la relazione con il cliente e funge da raccordo con i diversi team dedicati alla commessa. Ha una **visione trasversale sulle best practice di mercato** e su tutti i clienti insurance in gestione ed è in grado di **proporre elementi differenziali al processo**;
- **OPERATION MANAGER:** **coordina operativamente** e si **interfaccia con i vari gruppi di lavoro** coinvolti (team leader, asset manager, PM, back office), definisce le tabelle incentivanti in linea con KPI definiti dal Cliente e pianifica quanto necessario per **garantire la qualità del servizio**;
- **TEAM LEADER:** coordina operativamente e gerarchicamente il gruppo di operatori dedicato, **monitorando il rispetto degli obiettivi e dei KPI**;
- **PORTFOLIO LEADER:** **coordina operativamente** gli **asset manager** coinvolti nella lavorazione, **monitorando** il loro operato e **fornendo statistiche** alla Committente. Supporta attivamente gli attori coinvolti nel processo (asset manager);
- **PHONE COLLECTOR:** **svolge l'attività operativa di recupero telefonico**, dialoga con le controparti e con i soggetti coinvolti nella pratica, nel cluster small ticket retail e business;
- **CONSULENTE DEL CREDITO:** **svolge l'attività operativa di recupero telefonico sui medium large ticket**, dialoga con le controparti e con i soggetti coinvolti nella pratica, cura la disamina documentale tramite una due diligence necessaria per una valutazione di continuità nella gestione giudiziale, coordina e monitora le attività del professionista incaricato affinché i KPI vengano rispettati, ed agisce nella fase monitoria in maniera proattiva per la definizione di accordi transattivi durante i tempi della giustizia ordinaria.

Al fine di garantire la corretta organizzazione di strategie ed attività e presidiare i processi di back end necessari, l'organizzazione si completa di ulteriori figure trasversali riconducibili alle seguenti aree:

- **PROCESS INNOVATION:** disegna l'architettura dei processi operativi in funzione delle strategie definite dalla direzione operativa. Inoltre, presidia il polo interno che si occupa della **formazione specifica** e del **controllo di qualità** delle azioni svolte dal team;

- **PRODUCT MANAGEMENT:** supervisiona le attività di back office necessarie nella **gestione dei processi:** customizzazione del software gestionale, decodifica tracciati, predisposizione sistemi di conversione, customizzazione di reportistica, gestione incassi e file di chiusura. Inoltre, si **occupa delle modalità tecniche di comunicazione (in entrata e in uscita) verso il cliente con cadenza concordata con la mandante;**
- **ANALYTICS:** esegue attività di analisi dati del portafoglio, segmentazione dei crediti e delle controparti debitrice. Inoltre, **sviluppa i modelli di scoring** per la previsione delle performance di recupero e facilitando l'organizzazione delle attività. Si occupa anche dell'implementazione di **reportistica direzionale e/o operativa delle attività.**

IV.2. PERSONALE OPERATIVO

CCM destinerà a SECAM un gruppo dedicato all'attività di recupero, composto da professionisti altamente qualificati, ognuno con un significativo grado di esperienza nel settore. L'*expertise* consentirà di affrontare le varie sfide con competenza e sicurezza, garantendo così un elevato standard di qualità nel servizio offerto. Il **team professionale dedicato** sarà composto unicamente da coordinatori e operatori la cui anzianità, riferita all'esperienza specifica su contesto Idrico, è maggiore di 5 anni.

CCM garantirà un lavoro altamente qualitativo, in relazione al numero di pratiche gestite ed affidate, mettendo a disposizione il gruppo di lavoro dedicato alla commessa, diversificato per i cluster derivanti dalla strategia, al fine di garantire governance, monitoraggio, controllo e gestione degli operatori.

Nel dettaglio, il team dedicato sarà composto da:

- 1 Business Enhancement Senior Manager
- 1 Business Enhancement Project Coordinator
- 1 Operation Manager
- 1 Team leader Specialist
- 6 Collector
- 3 Consulenti del Credito/Asset manager

IV.3. MODALITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Nell'ambito dell'attività di **phone collection**, lo **staff dedicato** mette in atto diverse **strategie:**

- **phone collection** tramite gruppi di **collaboratori completamente dedicati alla commessa**, con pluriennale conoscenza delle dinamiche su **ciclo idrico**, diversificati in base alla **specializzazione** per cluster **attivi/cessati**, per recupero fatture emesse per **lavori e/o interventi alla rete idrica**, tipologia utenza **business/retail**, per **ticket**, e per **classe di rischio**;
- capacità negoziale sul contatto acquisito ed in promessa di pagamento per la gestione delle pratiche con ticket medium/large con un **team di consulenti del credito** con formazione giuridica;
- a fronte delle **attività** di contatto **multichannel** attivate nelle varie fasi del processo, un gruppo specializzato è organizzato per la gestione del relativo *in-bound*;
- **modalità predictive** per ottimizzare i tempi di gestione, e **completare un 1° run di telefonate entro 3 giorni dall'affido**, e **aumentare il livello di contattabilità in una fascia temporale ristretta**;
- **business continuity** sui processi e di supportare i **collectors** al fine liberare tempo utile sulle attività **core di phone collection**;
- gestione delle **contestazioni/reclami** affidata ad un gruppo di **middle office** che garantisce anche l'interscambio funzionale con sistema cliente;

- **flessibilità** dell'organizzazione che permette di assorbire volumi elevati e relativi picchi grazie al gruppo di training interno in grado di garantire l'adeguata copertura al turnover pianificato e non pianificato dello staff;
- controlli quotidiani su kpi produttivi, utili per i team leader ad individuare i piani di azione necessari ad intervenire preventivamente in ottica di risultato:
 - % di contattabilità **numero posizioni**
 - % di contattabilità **€ in affido**
 - % di capitale in **accordo di pagamento**
 - % di incassato e **distanza dal target obiettivo**
- Registrazione (**call recording**) di tutte le telefonate durante l'intero arco del processo di *phone collection outbound e inbound* ed accessibili in ascolto/download con le seguenti finalità:
 - ottenere eventuale consenso all'utilizzo dei dati bonificati/aggiornati forniti dal cliente/debitore (laddove necessario);
 - controlli di qualità interni;
 - controlli di qualità del committente.

Tutte le **tipologie di comunicazioni** destinate ai Clienti finali, tramite i canali multichannel previsti, sono predisposte ed organizzate sulla base del **rispetto** delle indicazioni previste dal Codice di condotta **UNIREC-Forum Consumatori**, a cui CCM si attiene scrupolosamente, e sono eseguite in ottemperanza alle **Delibere ARERA** ed in particolare alla **Delibera REMSI (311/2019/R/idr)**.

Con riferimento all'utilizzo dei canali elettronici preme segnalare che l'attività proposta si inserisce nel contesto di invio **comunicazioni digitali** così come previsto dal **Codice di Condotta**:

- in modalità **non aggressiva**;
- in modalità **non reiterata**;
- in modalità **puntuale ma non massiva**;
- esclusivamente **verso indirizzi per i quali è stato acquisito il consenso**;
- a seguito di precedente attività e/o tentativo di **primo sollecito tramite contatto telefonico**.

IV.4. FORMAZIONE

CCM offre programmi di formazione specifici per il personale impiegato nell'esecuzione dei servizi oggetto della presente Proposta.

Attività di Collection

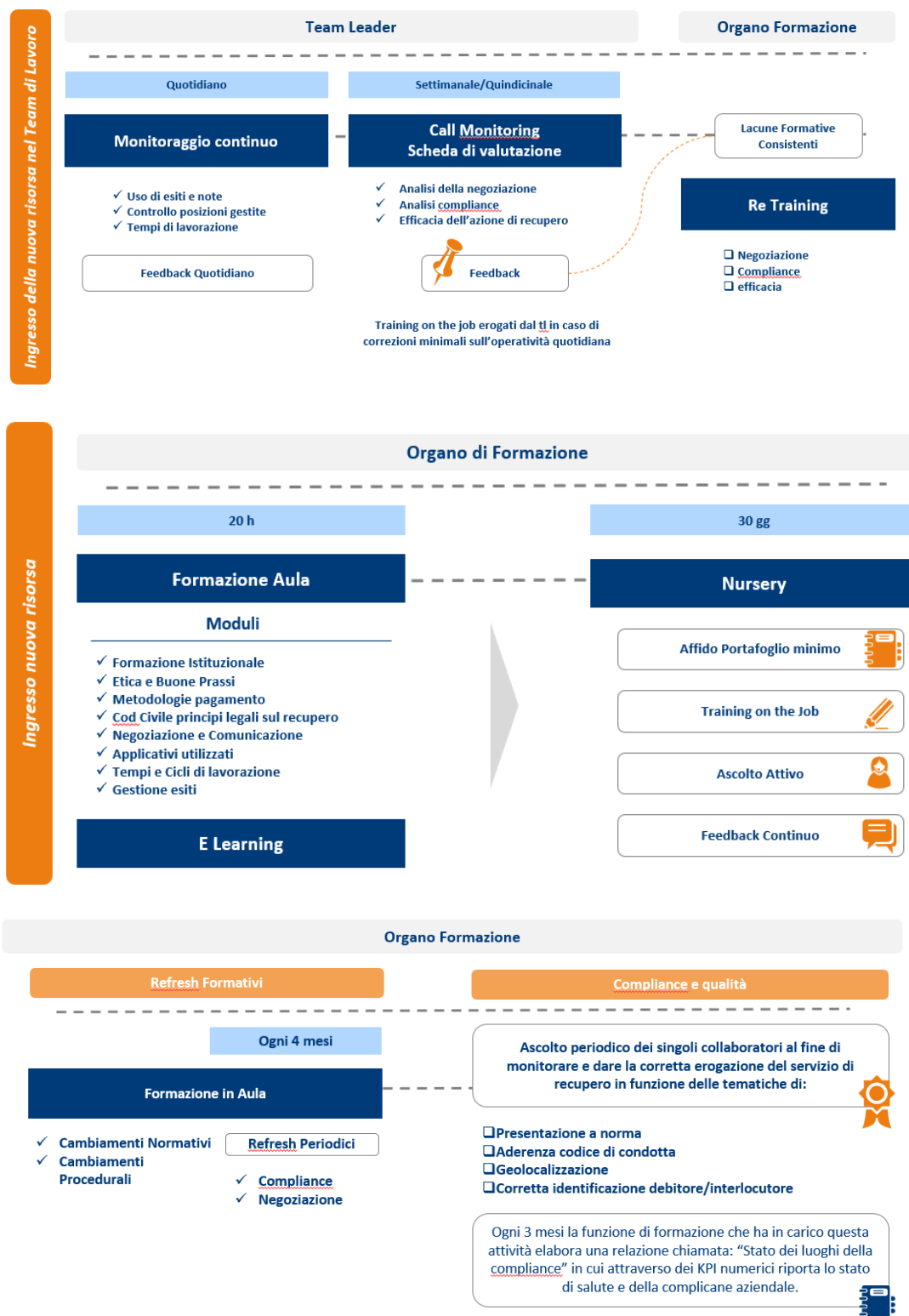
- *Anti-money laundering* (Antiriciclaggio);
- *Code of ethics Cribis Credit Management* (codice deontologico Cribis Credit Management);
- *Privacy e Security* (privacy e sicurezza);
- *Telephone communication e Recovery* (la comunicazione telefonica);
- *The Credit Collection Process* (il processo del recupero);
- *Legal Aspects* (aspetti legali);
- *Final Test* (test finale).

Altri videocorsi obbligatori:

- *Computer Security and Smart Working*;
- *Cyber Security and Smart Working*;
- *Course GDPR Crif*;
- Antiriciclaggio;
- *Business Ethics Policy*;
- Antiriciclaggio e prevenzione frodi - l'applicazione di tecniche di *Machine Learning* nella gestione del rischio;

- Antiriciclaggio e prevenzione frodi - Identificazione a distanza: normativi vincoli e opportunità.

Di seguito, si riporta sinteticamente lo schema di organizzazione del processo di formazione applicato da CCM:



CRIBIS Credit Management S.r.l (CCM) facente parte del Gruppo CRIF - che ne controlla il 100% - si avvale di processi centralizzati che la Capogruppo estende a tutte le sue società.

CCM dispone delle seguenti **certificazioni**:

- **ISO 9001:2015**: attività di contact center (estesa per la parte progettazione e sviluppo software);
- **ISO 45001**: norma internazionale per la gestione della salute e della sicurezza sul lavoro;
- **ISO 14064**: greenhouse gases;
- **UNI/PDR 125:2022**.

La policy del gruppo CRIF inoltre prevede che la maggior parte di certificazioni e procedure ad esse correlate siano in capo alla Capogruppo CRIF.S.PA., specificando che l'ambito applicativo delle stesse è esteso e copre la gestione dei servizi erogati dalle società del gruppo (nello specifico da CCM) come per esempio:

- **ISO 27001**: norma internazionale per la gestione della sicurezza e le informazioni dei dati;
- **ISO 27002**: Information security, cybersecurity and privacy protection - information security controls.

I principali processi correlati a queste tematiche sono gestiti in modalità cross-company tra le società del gruppo. Le società del Gruppo CRIF hanno attribuito a diverse strutture aziendali i diversi compiti e le responsabilità di gestione della qualità dei processi, sicurezza dei lavoratori, modelli interni di gestione, tematiche ESG e di sicurezza delle informazioni.

Le iniziative intraprese riflettono l'impegno del Gruppo CRIF e di CCM nel perseguire costantemente **l'eccellenza operativa** e nel mantenere **elevati livelli di affidabilità e trasparenza**, anche in assenza delle certificazioni specifiche.

Di seguito, quindi, si riporta una descrizione dettagliata delle **azioni implementate**, in linea con le *best practice* di settore:

- **Sistema di Gestione Energia**: il Gruppo CRIF ha adottato una Corporate Policy (POL 0903 *Environmental Policy*) che intende definire l'impegno e le azioni di CRIF, come parte del suo sistema di **gestione ambientale**, al fine di ridurre e contenere gli impatti diretti e indiretti generati dalle sue operazioni e dalla sua catena di valore, compresi i consumi energetici.

CRIF si impegna a promuovere misure volte a ridurre il suo impatto ambientale attraverso:

- **la riduzione del consumo energetico** attraverso la promozione di nuove misure di efficienza energetica quali: utilizzo delle tecnologie LED per l'illuminazione e sensori di presenza, controllo completamente automatico della temperatura ambiente con sensori di rilevamento remotizzati a software BMS etc;
- **il monitoraggio continuo del consumo di energia elettrica, gas e acqua**;
- **il miglioramento degli edifici e delle attrezzature**, applicando linee guida sostenibili per la costruzione di nuovi edifici e uffici con approccio certificato LEED.

Inoltre, per raggiungere gli obiettivi ambientali, il Gruppo si impegna a investire in progetti di lungo termine per la **produzione energetica rinnovabile**, con una procedura di audit energetico per individuare eventuali aree di miglioramento dell'efficienza energetica.

A testimonianza dell'impegno profuso da CRIF, oltre che verso l'ambiente anche verso la sostenibilità energetica, il Gruppo ha ottenuto la Certificazione **UNI EN ISO 14001 - Sistema Gestione Ambientale** per l'Head Quarter CRIF21 e l'**attestazione dell'inventario GHG** (emissioni gas ad effetto serra) secondo lo **standard 14064** per l'intero perimetro italiano, rilasciata da **Organismi di certificazione accreditati da ACCREDIA**.

- **Sistema di Gestione Anticorruzione:** il Gruppo Crif ha adottato una **specific policy Anticorruzione** che si applica a tutto il personale del Gruppo CRIF, con qualsiasi tipo di contratto di lavoro, in qualsiasi società o entità legale del Gruppo e in generale a tutti coloro che agiscono nel nome, per conto o nell'interesse del Gruppo e che intrattengono relazioni d'affari e professionali con esso. Lo scopo di questa policy è **stabilire controlli per garantire il rispetto di tutte le norme anticorruzione** e che l'attività del Procurement Department del Gruppo CRIF sia condotta in modo socialmente responsabile.

Inoltre, con l'obiettivo di garantire i valori di integrità e comportamento etico espressi nel proprio Codice di Condotta e di adempiere agli obblighi previsti dalla normativa europea sul Whistleblowing (Direttiva UE n. 2019/1937), **CRIF ha lanciato nel 2023 la Business Ethics Policy** su scala globale. La Policy ha come fine quello di informare, supportare e proteggere chiunque intenda segnalare potenziali violazioni di leggi e/o regolamenti, riportando come ipotesi i casi di corruzione, frode, crimini finanziari, discriminazione e conflitti di interesse.

- **Responsabilità sociale d'impresa:** in forza di regolamentazione interna, il Gruppo CRIF garantisce ai propri dipendenti il trattamento economico e normativo previsto dal contratto collettivo applicabile, oltre che dalla Legge, vieta qualsiasi forma di discriminazione e di lavoro minorile/forzato e garantisce un ambiente di lavoro sicuro e salubre. Il principio di **zero tolerance** verso qualsiasi tipo di discriminazione, lavoro forzato e minorile è incluso all'interno del Codice di Condotta e delle policies corporate D&I e Human Rights, quest'ultime due rese disponibili anche all'interno del sito aziendale (<https://www.crif.com/about/sustainability/>). Le policies formalizzano l'impegno di CRIF verso il **rispetto dei Diritti Umani** e delle **pari opportunità**, in linea con i **10 principi dell'UN Global Compact** di cui l'azienda è firmataria, contribuendo così al raggiungimento dei **Sustainable Development Goals**. L'obiettivo è promuovere una cultura aziendale basata sull'**equità**, che valorizzi l'**unicità delle persone** e **assicuri uguali opportunità di crescita personale e professionale**, indipendentemente dalle differenze di genere, di cultura, di etnia, di generazione, di competenze. L'introduzione delle nuove policies è stata accompagnata da un corso di formazione reso disponibile sulla piattaforma e-learning, per portare a conoscenza tutti i dipendenti i valori, principi e gli ambiti di applicazione delle stesse;
- **Report di Sostenibilità CRIF 2023:** CRIF ha quindi rafforzato negli anni il proprio impegno verso la sostenibilità, consapevole che non sia solo un tema transitorio, quanto piuttosto un nuovo paradigma che riguarda l'intera attività produttiva ed un fattore chiave per la creazione di valore futuro soprattutto in materia di:
 - **POLITICHE AZIENDALI DI DIVERSITY & INCLUSION:** politiche e strumenti di gestione del personale volte a mantenere sempre aggiornate le competenze professionali, sviluppare talenti e personale promuovere il benessere e il senso di appartenenza delle persone che lavorano tutti i giorni per raggiungere gli obiettivi aziendali;
 - **CODICE DI CONDOTTA:** regole che i dipendenti e i collaboratori del Gruppo Crif devono sempre adottare, nel loro lavoro quotidiano. Trattasi di pratiche commerciali improntate all'integrità, all'onestà e alla correttezza, e nel rispetto di tutte le leggi applicabili al fine di garantire che la reputazione aziendale rimanga una delle principali risorse dell'azienda.

- Inoltre, l'attenzione verso la **salute e la sicurezza** rappresenta una dei temi prioritari per il Gruppo CRIF, quest'ultimo, a partire dal 2010, ha deciso di acquisire una certificazione che nel corso del 2020 è divenuta **ISO 45001**, standard riconosciuto a livello internazionale.

VI. LIVELLI DI SERVIZIO E PENALI

I livelli di servizio e le relative penali riferiti relativi agli investimenti e all'erogazione dei servizi oggetto di concessione sono descritti nell'allegato "DEFINIZIONE DI SLA, KPI E PENALI" che costituisce parte integrante del presente documento.