

dott. Andrea Rigoni

Curriculum vitae

Dati anagrafici

Nato a Gallio (VI) il 25 ottobre 1955.

Residente a Bassano del Grappa (Vicenza) in Via Roma 27,
domiciliato a Roma.

Coniugato, con due figlie.

Cell: 3464004209

Incarichi professionali

- Consigliere di Amministrazione di Mistral Air Srl del Gruppo Poste Italiane (dal 2017);
- Consigliere di Amministrazione di SDA Express Courier Spa del Gruppo Poste Italiane (dal 2017);
- Consigliere di Amministrazione del Consorzio Poste Motori del Gruppo Poste Italiane (dal 2017);
- Chief Restructuring Officer per il Fondo Fortress Investment Group di New York (2014-2017);
- Presidente di Beta Stepstone S.p.A., società ex art. 107 T.U.B. (2015-2017), precedentemente Consigliere (2014);
- Amministratore Unico degli Special Purpose Vehicles (SPVs) Lamba Stepstone srl, Vespasiana srl e Alfa Stepstone srl (2014-2017);
- Consigliere in H.I.I.T S.p.A. (2014-2016);
- Presidente di Gamenet S.p.A. (2013-2017);
- Consigliere Indipendente in Finaval S.p.A (dal 2013);
- Executive Vice President in Finmeccanica SpA (2013-2015);
- Amministratore Delegato e Direttore Generale di Neos Finance SpA, Gruppo Intesa Sanpaolo (2009-2012);
- Amministratore Delegato e Direttore Generale di Neos Banca SpA, Gruppo Intesa Sanpaolo (2008-2009);
- Vice Presidente di Moneta SpA, Gruppo Intesa Sanpaolo (2008-2009);
- Direttore Generale di Eurizon Financial Group SpA, Gruppo Intesa Sanpaolo (2007-2008);
- Amministratore Delegato di Eurizon Solutions SpA, Gruppo Intesa Sanpaolo (2007-2008);
- Amministratore Delegato di Inter-Europa Bank – Budapest, Ungheria, oggi CIB Bank, Gruppo Intesa Sanpaolo (2006-2007);

- Amministratore Delegato di Gest Line SpA, all'epoca Gruppo Sanpaolo IMI, oggi Agenzia entrate-Riscossione (2003-2006);
- Consigliere di Esatri SpA, all'epoca Gruppo Intesa, oggi Agenzia entrate-Riscossione (2003-2006);
- Consigliere del Consorzio Nazionale dei Concessionari della Riscossione Tributi, oggi Agenzia entrate-Riscossione (2003-2006);
- Presidente di Sanpaolo Riscossioni Genova SpA, all'epoca Gruppo Sanpaolo IMI, oggi Agenzia entrate-Riscossione (2003);
- Presidente di Sanpaolo Riscossioni Prato SpA, all'epoca Gruppo Sanpaolo IMI, oggi Agenzia entrate-Riscossione (2003);
- Direttore Generale di Italfondario SpA, Fondo di Investimento Fortress – New York (2000-2003);
- Membro e Segretario del Comitato di Direzione di Italfondario SpA, Fondo di Investimento Fortress – New York (2000-2003);
- Membro del Comitato di Direzione della Divisione Cargo di Ferrovie dello Stato SpA (1998-2000);
- Membro del Comitato di Crisi di Sede Centrale di Ferrovie dello Stato SpA (1996-1997);
- Membro del Comitato Strategico Sicurezza della Union Internationale des Chemins de Fer – Parigi (1996-1997);
- Membro del Gruppo Strategico di Collaborazione tra i Servizi di Security e le Polizie Ferroviarie Europee – Parigi (1996-1997).

Esperienze professionali

■ E' consulente strategico-direzionale per la ristrutturazione aziendale, il posizionamento competitivo d'impresa, l'efficientamento gestionale, la definizione degli assetti societari e organizzativi e il disegno del sistema di corporate governance.

■ Dal 2014 al 2017 è stato **Chief Restructuring Officer** per il Fondo d'investimento statunitense Fortress Investment Group, caratterizzato da un portafoglio di attività in gestione di oltre 40 miliardi di dollari, 1.750 clienti istituzionali e retail e circa 1.000 gestori a livello mondiale.

L'incarico, che ha riguardato molteplici aziende del portafoglio partecipativo del Fondo, si è sostanziato, attraverso l'attribuzione di specifici ruoli consiliari, nel supportare l'azionista nella individuazione dei fattori-chiave della strategia di ristrutturazione e nella implementazione operativa della strategia stessa, per il superamento delle crisi congiunturali o strutturali dell'impresa.

Il mandato ha riguardato l'analisi, la negoziazione e la implementazione delle opzioni di ristrutturazione tanto per la vendita dell'azienda o del singolo asset, supportando anche la individuazione dei potenziali acquirenti, quanto per la continuità di funzionamento dell'impresa, intervenendo sulla struttura di debito e capitale, ovvero

nella gestione corrente, per la individuazione e normalizzazione delle principali aree di sotto-performance, nell'ottica del pronto recupero delle condizioni di equilibrio economico-finanziario.

■ Dal 2013 al 2015 ha ricoperto l'incarico di **Executive Vice President per la Security e l'Information Technology** del Gruppo Finmeccanica (oggi Leonardo) – quotato in Borsa Italiana e caratterizzato da un footprint industriale a livello mondiale e, all'epoca, da un fatturato globale di oltre 15 miliardi di euro e 60.000 dipendenti – con il mandato di definire e implementare il modello di governo unitario di Gruppo in materia di Sicurezza e ICT, massimizzando, da un lato, le sinergie operative e, dall'altro, l'efficacia, l'efficienza e l'omogeneità degli assetti operativi.

L'obiettivo dell'incarico si è sostanziato nel definitivo superamento della criticità gestionali e della forte frammentazione delle responsabilità e delle attività, distribuite su molteplici società operative, ciascuna con prerogative proprie sulla linea di business gestita, con un volume di spesa complessivo di circa 500 milioni di euro, circa 700 FTE impiegati sul campo e un vasto patrimonio di informazioni relative tanto a programmi classificati quanto alla proprietà intellettuale dell'Azienda.

La gestione dell'incarico è stata assicurata mediante l'implementazione delle aree funzionali relative alla:

- Business Security, a presidio dell'evoluzione del complessivo modello di governo della security, della sicurezza fisica degli asset aziendali e della continuità del business;
- Cyber Security, a presidio della sicurezza di Gruppo per il contrasto della minaccia informatica e l'evoluzione delle capacità e delle regole di gestione in sicurezza delle infrastrutture tecnologiche;
- Information & Communication Technology, per garantire l'efficacia e l'efficienza dello spending in termini di investimenti e costi ricorrenti, per l'evoluzione del modello di funzionamento ICT e per l'ottimizzazione ed armonizzazione delle soluzioni di Gruppo, in coerenza con le esigenze di business;
- Governance & Compliance, per assicurare la sostenibilità in termini di costi-benefici delle scelte operative, il rispetto del budget assegnato e la conformità alle procedure di spesa, per garantire il rispetto delle norme interne ed esterne applicabili e per favorire la definizione, la mappatura e lo sviluppo delle competenze specialistiche necessarie per il presidio delle singole aree operative relative alla Security e all'ICT.

■ Dal 2008 al 2012 è stato **Amministratore Delegato e Direttore Generale di Neos Finance**, Società del Gruppo Intesa Sanpaolo specializzata nel Consumer Financing, segmento extra-captive, con un totale annuo di 300 milioni di euro di ricavi, 6 miliardi di stock, 2 miliardi di erogato annuo ed un dimensionamento complessivo di oltre 650 risorse umane.

Con il mandato del Vertice Intesa Sanpaolo di procedere alla ristrutturazione del Gruppo Neos e al riposizionamento competitivo del business Consumer, ha gestito il reverse merger di Neos Banca in Neos Finance, definendo e coordinando i piani di azione per la riformulazione della strategia commerciale di prodotto e canale, del time-to-market di istruttoria e delibera, del post vendita di prodotto e dei processi di back office. Ha governato il business Consumer extra captive del Gruppo Intesa Sanpaolo, strutturato su circa 2.500 Agenti/Operatori, oltre 500 Agenzie e 33 Filiali, ed ha, mediante il coordinamento dell'Area Commerciale e dell'Area Operations, assicurato il presidio di:

- monitoraggio del posizionamento dei competitor, modulazione delle strategie di sviluppo delle quote mercato, valutazione dei potenziali di crescita per linea esterna, promozione e tutela del brand aziendale;
- segmentazione della clientela e analisi dei bisogni, customer relationship management e behavioral scoring, pianificazione, tracing e tracking delle azioni di direct marketing;
- analisi del potenziale reddituale e volumetrico, hiring, contrattualizzazione e monitoraggio della Rete Agenti/ Intermediari e Dealers, negoziazione e definizione degli accordi quadro nazionali di convenzionamento;
- struttura del pricing di prodotto e del commissioning Agenti, incentive-scheme e piani pluriennali di rewarding per Agenti e Filiali;
- assetto e sviluppo della fabbrica prodotto Prestiti Personali, Consumo, Carte di Credito, Cessione Quinto, Leasing e Factoring Portafogli Cessione Quinto;
- negoziazione, crossselling e distribuzione dei prodotti di terzi e dei servizi assicurativi in-bundle;
- assetto e sviluppo dei canali fisici Agenti e Filiali e dei canali virtuali internet e phone;
- matching della struttura e del costo del funding con le forme di impiego, negoziazione e definizione dei tassi interni di trasferimento;
- policy del credito, struttura rischio-rendimento e costo del rischio in funzione degli obiettivi di redditività e generazione valore di breve e medio-lungo periodo;
- definizione e controllo dinamico delle griglie di scoring e della mappa dei poteri deliberativi di concessione del credito;
- relazione con gli Organi di Vigilanza, sviluppo ed efficientamento continuativo del sistema di controllo interno e della strumentazione di controllo a distanza;

- efficientamento dei processi di incasso e pagamento, accountability gestionale del portafoglio crediti e degli end- to-end dei prodotti Cessione Quinto e Factoring Portafogli Cessione Quinto;
- strategie, performance e costi di recupero del credito sub e non-performing, feed-back per il governo del costo del rischio;
- negoziazione e gestione dei contratti di outsourcing ICT di gruppo, con particolare riferimento ai livelli di servizio nella gestione dei requisiti-utente e della sicurezza logica.

■ A luglio 2007, presso Intesa Sanpaolo, è stato nominato **Direttore Generale di Eurizon Financial Group** ed **Amministratore Delegato di Eurizon Solutions**, con il mandato del Vertice Intesa Sanpaolo di procedere al riassetto ed al riposizionamento strategico del Gruppo Eurizon, specializzato nel risparmio gestito (Eurizon Capital), nel business assicurativo (Eurizon Vita) e nel private banking (Banca Fideuram), con oltre 200 miliardi di euro di masse gestite, 4.500 promotori, 600 milioni di euro di utile netto e 3.000 dipendenti in Italia e all'estero.

Nell'ottica di favorire lo sviluppo autonomo dei singoli business e di assicurare la necessaria efficienza operativa nell'ambito del Gruppo Intesa Sanpaolo, ha definito e gestito, già nel primo semestre di operatività, il piano operativo di riassetto della holding Eurizon Financial Group SpA e dell'IT & Operations Shared Service Eurizon Solutions SpA, con particolare riferimento a:

- analisi, break-up e riallocazione in ambito Gruppo Intesa Sanpaolo dei processi, delle risorse e dei flussi informativi relativi ai protocolli di direzione e coordinamento della Holding Eurizon Financial Group SpA;
- analisi degli organici aziendali e mappatura delle skill tecnico-specialistiche delle risorse umane, definizione e gestione delle matrici fonti-fabbisogni di risorse in ambito Gruppo Intesa Sanpaolo, individuazione e gestione delle eccedenze di organico;
- perimetrazione dei compendi aziendali, implementazione delle operazioni di fusione e delle cessioni multiple di ramo di azienda;
- pianificazione e gestione degli iter autorizzativi presso i preposti Organismi di Vigilanza, negoziazione e gestione degli iter sindacali;
- mappatura, ridefinizione e riallocazione dei contratti di servizio ed outsourcing interni al Gruppo Eurizon;
- razionalizzazione del portafoglio di partecipazioni societarie, riallocazione delle partecipazioni negli ambiti asset management ed assicurazioni/previdenza, negoziazione e dismissione degli asset non strategici;

- definizione dello scenario di evoluzione per lo shared service Eurizon Solutions SpA, mediante miglioramento della qualità e tempestività del servizio erogato e sviluppo di efficienze di costo;
- definizione dei driver di miglioramento della capacità di recepimento dei requisiti di business e dei tempi di risposta, dei meccanismi di governance delle attività e di semplificazione del modello di servizio;
- definizione dei driver di miglioramento dei processi di erogazione del servizio e di ottimizzazione della qualità, valutazione delle sinergie operative tra le diverse attività ed a livello di Gruppo Intesa Sanpaolo;
- identificazione delle leve di ottimizzazione della spesa IT e di efficientamento dei costi operativi;
- analisi, break-up e riallocazione in ambito Gruppo Intesa Sanpaolo dei processi, delle risorse e dei flussi informativi relativi agli ambiti IT e Operations di Eurizon Solutions relativamente ai singoli ambiti dell'asset management, assicurazione e previdenza, private banking e promozione finanziaria.

■ Dal 2006 a giugno 2007, presso Intesa Sanpaolo, è stato **Amministratore Delegato della Inter-Europa Bank** di Budapest, banca commerciale ungherese del Gruppo Intesa Sanpaolo, con un volume di total asset di circa 1,5 miliardi di euro, 36 filiali, 700 dipendenti e tre società operative controllate preposte all'asset management, al brokerage ed alla gestione del canale promotori (circa 200 agenti).

Ha definito e sviluppato il piano di riconfigurazione del modello operativo e di servizio delle filiali, della struttura di governance del corporate centre e di efficientamento dei major process di business e di supporto, conseguendo già nei primi sei mesi di operatività significativi recuperi delle quote di mercato retail, small business e corporate. In parallelo alla implementazione del piano di riassetto, ha assicurato:

- la nuova value proposition delle direzioni mercato corporate, retail, small business e private, con particolare riferimento al marketing operativo ed allo sviluppo prodotti;
- la nuova segmentazione e portafogliazione della clientela, lo sviluppo delle attività di customer knowledge management e di customer relationship management;
- lo sviluppo ed il miglioramento continuo delle attività di acquisizione della clientela potenziale e di retention e fidelizzazione della clientela in portafoglio;
- il miglioramento continuo dei processi, delle attività e degli strumenti di supporto per l'analisi della qualità del credito e la gestione dei rischi associati;

- lo sviluppo dei canali di vendita fisici e remoti, sia in termini organizzativi che di strumentazione di supporto;
- l'innovazione e la ottimizzazione dei sistemi di incentivazione e fidelizzazione delle reti di vendita e del complesso delle risorse aziendali;
- lo sviluppo dei processi di rilevazione delle competenze interne e dei piani di training e riconversione, la gestione delle job-rotation interne e delle attività di recruiting;
- l'ottimizzazione del capital management e del cost income aziendale;
- il miglioramento continuo dei processi, delle attività e degli strumenti di supporto dell'area back-office.

■ Dal 2003 al 2005, presso Sanpaolo Imi SpA, ha ricoperto la carica di **Amministratore Delegato di Gest Line SpA**, società preposta al business riscossioni del Gruppo, con un totale di asset in gestione di circa 50 mld di euro.

In tale veste ha definito e gestito il piano di ristrutturazione e rilancio del business riscossioni teso, anche mediante la fusione ed integrazione della quattro società-origine, all'immediato recupero e consolidamento sia delle condizioni di economicità e redditività aziendale sia del presidio dei rischi operativi.

Già nel primo anno di attività, Gest Line ha recuperato appieno il gap accumulato nel tempo rispetto ai competitor, arrivando a vantare un ruolo consolidato di player di riferimento nel settore riscossioni, in termini sia di performance operativo-reddituali sia di innovazione ed efficienza del modello d'impresa adottato.

Il processo di ristrutturazione e rilancio del business ha riguardato tra l'altro:

- la definizione ed implementazione delle strategie di riposizionamento competitivo del business riscossioni, di sviluppo/innovazione di prodotto e di marketing per il segmento dei servizi per la fiscalità locale;
- la fusione societaria delle quattro società-origine del business riscossioni del Gruppo Sanpaolo Imi e la razionalizzazione e redditualizzazione del portafoglio partecipativo extra-Gruppo;
- l'integrazione organizzativa delle quattro società-origine e, in particolare, la migrazione dei sistemi informativi, la ridefinizione degli assetti organizzativi, delle procedure aziendali e del sistema di controllo interno;
- l'efficientamento e l'automazione dei processi di back-office, la reingegnerizzazione dei processi di produzione e vendita, la razionalizzazione della rete di front-end e l'efficientamento delle attività di assistenza post-vendita;

- lo sviluppo della governance aziendale, con particolare riferimento al sistema delle deleghe, procedure e controlli, nonché la proceduralizzazione delle attività di monitoraggio e gestione dei contenziosi aziendali;
- la definizione ed implementazione dei piani e degli strumenti per la riduzione del costo del lavoro, anche mediante la rinegoziazione e riunificazione delle molteplici piattaforme integrative originarie;
- la definizione ed implementazione dei piani di cost-reduction, delle opzioni di outsourcing e delle linee guida per la codifica dei livelli di servizio con il sistema dei fornitori;
- la definizione ed implementazione di un sistema integrato di gestione e valutazione delle risorse umane.

Ha rivestito, inoltre, cariche societarie in aziende partecipate e nei primari organi di rappresentanza di settore.

■ Dal 2001 al 2002 ha ricoperto l'incarico di **Direttore Generale di Italfondionario SpA** – oggi Gruppo doBank, quotato in Borsa Italiana – con l'obiettivo di progettare e gestire il riposizionamento strategico dell'allora Istituto Italiano per il Credito Fondiario verso il nuovo core business del servicing di portafogli crediti cartolarizzati.

Italfondionario, con un portafoglio in gestione di oltre 4 miliardi di Euro in valore nominale, si è posizionato nell'arco di diciotto mesi come secondo servicer professionale nel mercato domestico.

La nuova mission ha proiettato la Società al centro delle singole operazioni di cartolarizzazione, con il compito di massimizzare il valore attuale netto di ciascun portafoglio in gestione e, con esso, il flusso di cassa riveniente dai singoli asset, destinato al rimborso delle diverse classi di notes emesse dalle società veicolo in occasione di ciascuna securitization.

Per quanto riguarda, in particolare, il processo di ristrutturazione e riconversione, le attività condotte hanno riguardato tra l'altro:

- la definizione e gestione, previa negoziazione con i preposti Organi di Vigilanza della Banca d'Italia, del piano di riposizionamento competitivo;
- la reingegnerizzazione del modello di impresa, in relazione sia ai processi di core business sia ai processi di supporto e controllo, anche mediante mirato benchmarking sui primari operatori a livello internazionale e sulle best practices raccomandate dalle Agenzie di rating;
- l'impianto e la gestione, previa negoziazione con le parti sindacali, di una procedura di licenziamento collettivo di circa il 55% dell'organico originario (Legge 223/91);
- la ridefinizione, previa negoziazione con le parti sindacali, del contratto integrativo aziendale, con l'azzeramento di ogni forma di automatismo salariale a favore di una politica retributiva fortemente

orientata alle performance ed, in particolare, ai sistemi incentivanti implementati ad hoc;

- la rilevazione delle competenze interne, il ridisegno e la pesatura delle singole posizioni organizzative, la formazione tecnico-specialistica, il soft-training e la comunicazione interna a supporto del processo di cambiamento;
- l'efficientamento, la reingegnerizzazione e l'orientamento dei processi ICT alla nuova mission aziendale, in termini sia di applicativo gestionale di asset management sia di complessiva infrastrutturazione tecnologica, anche con riferimento all'upgrade degli standard di business continuity.

In qualità di Direttore Generale è stato inoltre membro del Comitato di Direzione e segretario del Comitato Esecutivo.

■ Dal 1998 al 2000, presso Ferrovie dello Stato SpA, ha ricoperto l'incarico di **Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo della Divisione Cargo**, ramo d'azienda preposto, anche tramite il Gruppo societario di riferimento (circa 70 società), al business della vezione ed intermodalità merci, con un valore della produzione a livello consolidato di circa 1,3 miliardi di Euro.

Con l'obiettivo di provvedere, in vista della divisionalizzazione delle FS, alla ristrutturazione dei processi amministrativi e di pianificazione/controllo della divisione e del Gruppo, le attività condotte hanno riguardato tra l'altro:

- il processo di asset allocation per la divisione Cargo e la gestione del nuovo sistema dei centri di costo Cargo, passati, in funzione della divisionalizzazione, da 50 ad oltre 300;
- la proceduralizzazione e la gestione delle attività di consolidamento di bilancio del Gruppo FS Cargo, la strutturazione del nuovo processo di budget, controllo e reporting, con focus sulla dimensione redditività prodotto/cliente, e lo sviluppo del Tableau de Bord direzionale ed operativo;
- lo start-up della funzione acquisiti, deputata a gestire transazioni interdivisionali e da mercato per un volume annuo pari a circa 600 milioni di Euro e della funzione credit-management deputata, anche nell'ottica della ottimizzazione continuativa del circolante netto di divisione, alla gestione dei rapporti con la clientela primaria;
- l'efficientamento del centro di fatturazione dei servizi di trasporto cargo, con benefici sostanziali in termini sia di lead time medio di processo sia di contrazione dell'organico (pari a circa il 30% della consistenza iniziale).

In qualità di Direttore Amministrazione Finanza e Controllo è stato membro del Comitato di Direzione della Divisione Cargo.

■ Dal 1995 al 1997, sempre presso Ferrovie dello Stato SpA, ha ricoperto l'incarico di **Direttore Audit e Protezione Aziendale**, con l'obiettivo di reingegnerizzare i processi di Gruppo in materia di revisione interna e security aziendale, nell'ottica di supportare il significativo processo di trasformazione e rilancio del Gruppo FS. Le attività hanno riguardato tra l'altro:

- la definizione e gestione del sistema di controllo interno, delle procedure di risk evaluation, del processo e degli strumenti di audit interno, nonché del sistema integrato di security per gli asset e le risorse umane del Gruppo;
- la proceduralizzazione ed il coordinamento dei rapporti con le Società di revisione incaricate, con apposita gara internazionale, della revisione della contabilità separata dei fornitori del Gruppo;
- la proceduralizzazione ed il coordinamento dei rapporti con il Ministero degli Interni (security dei siti ferroviari), con il Ministero dei Trasporti (sicurezza industriale), con l'Autorità Giudiziaria e gli organi di Polizia Giudiziaria (penale d'impresa).

In qualità di Direttore Audit, è stato membro del Gruppo Strategico Sicurezza della Union Internationale des Chemins de Fer (Parigi), del Gruppo Strategico di Collaborazione tra i Servizi di Security e le Polizie Ferroviarie Europee (Parigi) e del Comitato di Crisi di Sede Centrale di FS SpA.

■ Dal 1980 al 1994, in qualità di **Ufficiale della Guardia di Finanza**, ha prestato servizio presso l'Accademia del Corpo, ha ricoperto incarichi di comando operativo, è stato responsabile, presso il Comando Generale, dei rapporti con il Parlamento, ed ha rivestito incarichi di collegamento con Dipartimenti della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Studi, abilitazioni, lingue

Laureato in giurisprudenza e in possesso di Laurea Specialistica in Scienze della Sicurezza Economica e Finanziaria.

Iscritto all'Albo dei Revisori Contabili e Revisori Legali.

Ha una buona padronanza della lingua inglese.

(Aggiornamento: Agosto 2018)