

(in euro)	
Presidente	140.000
Vice Presidente	340.000 ¹⁰
Amministratore Delegato	565.000 ¹¹
Consigliere	85.000 ¹²
Consigliere	25.000 ¹³
Presidente del Collegio Sindacale	75.000
Componenti del Collegio Sindacale (2)	50.000

Non sono stati corrisposti gettoni di presenza.¹⁴

Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione in data 24 novembre 2006, è stato istituito un Comitato Remunerazioni, composto da 3 membri, di cui uno interno, individuato tra gli stessi consiglieri di amministrazione, con l'incarico di Presidente¹⁵ e due esterni.¹⁶

Per il Presidente è stato previsto un compenso annuo di € 55.000, mentre per i due componenti esterni il compenso stabilito è di € 15.000 annui.¹⁷

¹⁰ L'importo è comprensivo anche dell'incentivo per il raggiungimento di obiettivi a breve termine, pari ad € 75.000. Il Vice Presidente ha, inoltre, diritto ad un incentivo a lungo termine, pari al compenso spettante, ex art. 2389, 3° comma c.c., per le particolari cariche rivestite (€ 240.000) su tre anni.

¹¹ L'importo è comprensivo anche dell'incentivo per il raggiungimento di obiettivi a breve termine, pari ad € 100.000. Il 50% del compenso spettante per le particolari cariche rivestite ex art. 2389, 3° comma c.c. (pari ad € 440.000) è stato imputato, quanto al 50%, alla carica di Amministratore Delegato (e, per tale parte è stato riversato all'amministrazione di appartenenza), e, quanto all'altro 50%, a quella di Direttore Generale; parimenti, è stato riversato all'amministrazione di appartenenza l'importo del compenso (€ 25.000) determinato dall'Assemblea ex art. 2389, 1° comma c.c. L'Amministratore Delegato, inoltre, ha rinunciato al 20% del compenso spettantegli come Direttore Generale, stante la contemporanea prestazione di attività quale dirigente dell'Agenzia delle Entrate. L'Amministratore Delegato, infine, ha diritto ad un incentivo per il raggiungimento di obiettivi a lungo termine, pari al compenso spettante, ex art. 2389, 3° comma c.c., per le particolari cariche rivestite (€ 440.000) su tre anni.

¹² Trattasi di consigliere investito di particolari cariche, per le quali è stato stabilito un compenso di € 60.000 annui. Il 50% dell'importo del compenso (€ 25.000) determinato dall'Assemblea ex art. 2389, 1° comma c.c., è stato riversato all'amministrazione di appartenenza.

¹³ L'intero compenso è stato riversato all'amministrazione di appartenenza.

¹⁴ L'art. 71 della legge n. 69/2009, nel riformulare il testo dell'art. 3, 12° comma della legge n. 244/2007, ha esplicitamente previsto il divieto di corresponsione di siffatto tipo di emolumenti.

¹⁵ Trattasi dell'unico consigliere non investito di particolari cariche nel corso dell'esercizio.

¹⁶ Con deliberazione assunta in data 14 ottobre 2009 il Consiglio di Amministrazione, a seguito dell'entrata in vigore dell'art. 3, comma 12-bis, della legge n. 244/2007, introdotto dall'art. 71 della legge n. 69/2009, ha deciso di mantenere tale organismo sino alla data della propria scadenza.

¹⁷ Il compenso è stato successivamente ridotto nella misura prevista dalla norma indicata nella nota precedente (Deliberazione del Consiglio di Amministrazione in data 20 gennaio 2010).

L'assetto organizzativo aziendale ha subito vari aggiornamenti nel corso del 2007, in rapporto alle esigenze legate alla fase di crescita e di assestamento della compagine societaria.

Alla data del 5 Marzo 2008, esso risultava articolato in 6 Uffici di staff dell'Amministratore Delegato (Affari Generali, Affari Legali e Societari, Partecipazioni, Internal Audit, Relazioni Esterne, Eventi e Identità Aziendale) e in 3 Direzioni Centrali (Risorse e Infrastrutture, Organizzazione e Sistemi, Strategie di Riscossione), a loro volta articolate in Uffici.¹⁸

La Società si è dotata di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, ai sensi del d.lgs. n. 231/2001¹⁹, di un Codice Etico, di un Documento Programmatico della Sicurezza, ai sensi del d.lgs. n. 196/2003 (c.d. Codice della *Privacy*) e di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro, ai sensi del d.lgs. n. 626/1994.

Non risulta essere stata istituita la figura del "Dirigente Preposto" di cui all'art. 154-*bis* del d.lgs. n. 58/1998, introdotto dall'art. 14 della legge n. 262/2005, essendosi la Società conformata agli indirizzi espressi dall'ASSONIME e dall'ABI, secondo cui, stante il disposto dell'art. 119 dello stesso decreto, la suddetta norma è riferibile alle sole società quotate.

Va, tuttavia, evidenziato che il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha richiesto esplicitamente alla Società di adeguarsi alla nuova disciplina e che raccomandazioni in tal senso sono state conseguentemente formulate dal Collegio Sindacale e dalla Società di revisione.²⁰

Equitalia, unitamente alle sue partecipate, è stata sottoposta nel corso del 2007 agli obblighi previsti dalla normativa antiriciclaggio (identificazione, registrazione e conservazione delle informazioni in un archivio unico informatico).

¹⁸ L'assetto organizzativo è stato ancora una volta adeguato a seguito della nuovo modello di *governance* in vigore da 1° gennaio 2009. Il servizio di *Internal Audit* è stato posto alle dirette dipendenze del Presidente unitamente all'Ufficio Pianificazione e Controllo di Gestione di nuova istituzione. Alle dipendenze del Vice Presidente è stato posto, invece, l'Ufficio Affari Legali e Societari, riducendosi così a 5 gli Uffici di staff del Direttore Generale (oltre ai già esistenti, Uffici Affari generali, Relazioni Esterne e Eventi ed Identità Aziendale, ne sono stati istituiti due nuovi: Partecipazioni e Organizzazione e Processi). Il numero delle Direzioni Centrali è rimasto invece immutato, cambiandosi soltanto la denominazione della Direzione Organizzazione e Sistemi, che è divenuta Direzione Centrale Sistemi I.T. (*Information Technology*). Sono state infine istituite 3 unità di supporto, in posizione di dipendenza funzionale alle strutture sia di *staff* che in linea sulle seguenti specifiche tematiche: Sviluppo e Manutenzione dei Sistemi Informativi, Servizio Poste Italiane e Risorse Umane-Relazioni Industriali. Con deliberazione del Consiglio di Amministrazione in data 27 ottobre 2009, sono state apportate ulteriori modifiche a decorrere dal 1° novembre 2009, consistenti, essenzialmente, nell'istituzione del nuovo Ufficio Legale e Contenzioso (di *staff*) e nella soppressione dell'Ufficio Affari Legali e Societari alle dipendenze del Vice Presidente, nonché nella ridenominazione di alcuni dei già esistenti uffici di *staff*.

¹⁹ Risulta anche istituito il previsto Organismo di Vigilanza, composto da tre membri. E' prevista la corresponsione di compenso (€ 60.000 annui lordi) nei confronti del solo Presidente.

²⁰ Ancora in sede di relazione sulla gestione relativa al bilancio 2008, gli Amministratori hanno dichiarato che erano in corso di adozione gli strumenti operativi e procedurali per la concreta attuazione del disposto normativo. All'attualità, la figura del Dirigente Preposto non risulta ancora istituita.

Per ciò che concerne, nello specifico, la *Holding*, l'archivio è stato istituito, in conformità alle disposizioni vigenti, limitatamente alle operazioni relative alle acquisizioni delle ex società concessionarie intercorse con soggetti non rivestenti la qualifica di intermediario finanziario.

A decorrere dal 29 dicembre 2007, a seguito dell'entrata in vigore del d.lgs. n. 231/2007 che ha recepito la normativa europea nella soggetta materia, a tali obblighi sono state sottoposte le sole società partecipate, non essendo stato fatto alcun esplicito riferimento, come nella normativa previgente, alle società capogruppo.

La Società è stata ricompresa dalla Banca d'Italia, d'intesa con il soppresso Ufficio Italiano Cambi, tra le imprese finanziarie di cui al Titolo V del d.lgs. n. 385/1993 (T.U. delle leggi in materia bancaria e creditizia), ipotizzandosi l'assoggettabilità della stessa alla vigilanza equivalente da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze, ai sensi dell'art. 114, 2° comma dello stesso T.U.²¹

Con elenco pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale in data 31 luglio 2009, Equitalia, insieme alle sue partecipate, è stata inserita, ai sensi dell'art. 1, 5° comma della legge n. 311/2004, nel novero delle Pubbliche Amministrazioni che concorrono alla formazione del conto economico nazionale consolidato.

3.2.- Il Gruppo

3.2.1.- Il processo di acquisizione e di aggregazione su base regionale delle società ex concessionarie

Alla data del 31 dicembre 2007, si sono concluse le operazioni finalizzate all'acquisizione della partecipazione di controllo delle società ex concessionarie del servizio di riscossione, con la sola eccezione di Equitalia Pragma (già Pragma Riscossione S.p.a. e, ancor prima, SO.GE.T. Riscossione S.p.a.), esercente l'attività nelle province di Teramo, Pescara, Chieti e Taranto, relativamente alla quale non era stato ancora definito l'ammontare del corrispettivo della partecipazione maggioritaria trasferita, a causa di insorte divergenze con i cedenti in ordine alla valutazione del patrimonio netto sulla base delle risultanze (ancorché non definitive) della *due diligence* svolta dall'*advisor* all'uopo incaricato.²²

²¹ All'attualità, la questione non ha ancora trovato soluzione.

²² Cfr. *supra*, paragrafo n. 2. Alla data del 13 maggio 2009, la questione non risultava essere stata ancora definita, non avendo i cedenti accettato il prezzo offerto dalla Società a seguito del completamento (nel corso del 2008) delle operazioni di valutazione del netto patrimoniale da parte di altro revisore indipendente, attivando, in conseguenza, l'apposita procedura arbitrale prevista dal contratto di acquisto.

Quanto alle modalità di regolamento dei prezzi di acquisto, nel corso del 2007 è intervenuto l'art. 39, 5° comma del decreto legge n. 159/2007, convertito in legge n. 222/2007, che ha inserito il comma 7-ter all'art. 3 del decreto legge n. 2003/2005, secondo cui Equitalia ha la possibilità di attribuire ai cedenti, in luogo delle proprie azioni, secondo il già descritto procedimento (in vista della quale operazione era stato deliberato il sopra citato aumento di capitale di € 144.120.000), obbligazioni o altri strumenti finanziari.

Avendo Equitalia deciso di optare per questa seconda alternativa, i prezzi di acquisto, quali in precedenza già definiti, sono stati tutti regolati, nel gennaio 2008, previa adozione delle opportune modifiche statutarie (art. 7), mediante sottoscrizione da parte dei soggetti cedenti di titoli finanziari, aventi taglio unitario di € 50.000, all'uopo emessi dalla Società, per un controvalore complessivo di 148 milioni di euro.²³

All'atto della sottoscrizione dei titoli, sono stati anche regolati in numerario i relativi conguagli e gli interessi maturati dalla data di sottoscrizione dei contratti di cessione delle partecipazioni a quella di chiusura dell'esercizio 2007.²⁴

Nel corso del 2007, la Società ha effettuato ulteriori acquisizioni di pacchetti azionari delle società ex concessionarie per incrementare la quota di controllo, o per assumerne il controllo totalitario, ovvero, quello diretto, come nel caso della società Esatri S.p.a., in precedenza partecipata interamente dalla società Equitalia E.TR. S.p.a. (già E.TR. S.p.a.).

Alla data di chiusura dell'esercizio, Equitalia partecipava in misura totalitaria quasi tutte le ex società concessionarie, ad eccezione di Equitalia Pragma di cui deteneva il 60%, di Equitalia Pollis, già Gest Line S.p.a. (Province di Napoli, Caserta, Venezia, Padova, Rovigo, Genova, Bologna, Prato e Gorizia), di cui deteneva l'85% e di Equitalia Matera, già Ritrimat S.p.a., di cui deteneva il 99,86%.²⁵

Nel corso dell'esercizio 2007, inoltre, la Società, in conformità alle previsioni del piano industriale approvato nel corso dello stesso anno, ha posto in essere le prime operazioni di fusione e di cessione di rami d'azienda tese al graduale superamento della notevole frammentazione territoriale delle società del gruppo, in vista di una struttura societaria tendenzialmente aggregata su base regionale.

²³ Nel bilancio relativo all'esercizio 2008 è stata iscritta un'apposita riserva per un importo corrispondente nel passivo patrimoniale.

²⁴ Per maggiori dettagli, cfr. *infra*, paragrafi nn. 6.2. e 6.3. Nel corso del 2008, l'Assemblea dei sottoscrittori ha provveduto a nominare, ai sensi del novellato art. 7.7.2 dello Statuto, un consigliere di amministrazione ed un sindaco, che si sono insediati con decorrenza dal 1° gennaio 2009 (cfr. *supra*, note nn. 7 e 8).

²⁵ Al 31 dicembre 2008, rimanevano da acquisire soltanto le partecipazioni minoritarie in Equitalia Pragma (40%) ed in Equitalia Basilicata (0,1%), vale a dire nella società nata dalla fusione di Equitalia Potenza ed Equitalia Matera.

Tali operazioni hanno condotto, alla fine dell'esercizio, alla riduzione del numero delle società ex concessionarie partecipate a 33.²⁶

In data 11 aprile 2007, la Società ha, infine, acquisito la quota maggioritaria (90,53%) di Equitalia Servizi, vale a dire della società nata dalla trasformazione in società per azioni, ai sensi dell'art. 3, 15° comma della legge istitutiva, dell'ex Consorzio Nazionale Concessionari (C.N.C.), istituito dall'art. 1, 1° comma del D.P.R. n. 44/1988, già partecipata maggioritariamente dalle ex società concessionarie.^{27 28}

3.2.2.- Il coordinamento e la razionalizzazione della gestione delle società partecipate

Oltre alle operazioni descritte al paragrafo precedente, nel corso dell'esercizio sono state assunte ulteriori iniziative ai fini di una gestione unitaria e coordinata delle attività del gruppo.

Esse sono state rivolte, da un lato, all'accentramento in capo alla *Holding* delle principali funzioni di governo e di supporto, al fine di una maggiore efficacia dell'attività di riscossione, che costituisce il *core business* aziendale, nonché ad una più economica gestione delle risorse disponibili e, dall'altro, in direzione di una maggiore uniformità di procedure e di assetti aziendali.

Al riguardo, meritano di essere segnalate, tra le più significative:

- la progressiva centralizzazione in capo alla *Holding*, anche sulla base di appositi accordi infragruppo, delle procedure di acquisto di beni e servizi strumentali;
- la graduale omogeneizzazione delle metodologie di controllo interno a cura dell'Ufficio centrale di *Internal Audit*, che ha all'uopo curato, avvalendosi di un apposito gruppo di lavoro, la predisposizione di programmi e manuali operativi uniformi da adottarsi in tutte le società partecipate;²⁹

²⁶ Alla data del 31 dicembre 2008 le società partecipate esercenti l'attività di riscossione si sono ulteriormente ridotte a 21, mentre al 31.12.2009 il loro numero è sceso a 17 (le tabelle in appendice mostrano l'avanzamento del processo di accorpamento e regionalizzazione, mediante la rappresentazione della dislocazione delle varie società sul territorio nazionale).

²⁷ Il pacchetto azionario di minoranza è detenuto dalla Serit Sicilia S.p.a., che è partecipata, a sua volta, da Riscossione Sicilia S.p.a., dall'Agenzia delle Entrate e da un istituto bancario (cfr. *supra*, nota n. 6).

²⁸ In attuazione dell'art. 1, comma 367, della legge n. 244/2007 (finanziaria per il 2008), in data 28 aprile 2008 è stata istituita anche Equitalia Giustizia S.p.a., interamente partecipata da Equitalia, con un capitale di 5 milioni di euro, per la gestione, previa stipula di apposita convenzione con il Ministero della Giustizia, delle c.d. "spese di giustizia", vale a dire delle spese e delle pene pecuniarie previste dal D.P.R. n. 115/2002, conseguenti a provvedimenti giudiziari passati in giudicato o divenuti definitivi a decorrere dal 1° gennaio 2008.

²⁹ Il servizio centrale di *Internal Audit* ha, inoltre, effettuato circa 10 interventi su società controllate, mentre le strutture di *audit* istituite presso quest'ultime ne hanno effettuate circa 300, mirati al monitoraggio di settori critici dell'attività aziendale (acquisizione, cartellazione e notifica dei ruoli), che hanno condotto all'attivazione di interventi correttivi e, ove necessario, all'introduzione di azioni disciplinari nei confronti di dipendenti o di azioni giudiziarie a tutela del patrimonio aziendale.

- le attività finalizzate alla realizzazione di un sistema informativo unico della riscossione, nonché di una gestione unitaria dei servizi di telefonia fissa e mobile, di quelli relativi alle reti dati, ai “portali web” e, in genere, di tutti i sistemi di telecomunicazione (c.d. *Information and Communication Technology*, in sigla, I.T.C.), mediante accentramento delle relative procedure in capo alla *Holding*;³⁰
- l’istituzione di un “referente regionale della riscossione” con il compito di curare i rapporti tra le società del gruppo e i maggiori referenti istituzionali (Direzioni regionali dell’Agenzia delle Entrate e dell’INPS) e di coordinare le attività di riscossione;³¹
- l’ottimizzazione e la standardizzazione della rete territoriale degli sportelli, in direzione di una più razionale distribuzione degli spazi disponibili;³²
- l’attività di coordinamento, esercitata, soprattutto, attraverso l’emanazione di note, circolari e direttive, al fine di assicurare l’uniforme applicazione ed interpretazione della normativa di settore da parte delle società del gruppo;
- l’adozione di uno statuto uniforme a livello di gruppo e di un identico modello di conferimento di deleghe agli Amministratori Delegati e/o ai Direttori Generali;
- la definizione del calendario, nonché delle codifiche e delle procedure contabili, per la redazione dei bilanci di esercizio da parte delle società controllate, la costituzione di gruppi di lavoro con le stesse società per le analisi funzionali alla redazione del bilancio consolidato e l’avvio dei sistemi contabili societari per la tenuta della contabilità della Capogruppo e per l’imputazione, la certificazione e il consolidamento dei dati.

³⁰ All’uopo, è stato stipulato un apposito contratto con la stessa società che gestisce il sistema informativo della fiscalità statale, in base al contratto di servizi quadro sottoscritto con l’ex Dipartimento delle Politiche Fiscali del M.E.F., in considerazione della contiguità con i sistemi già esistenti e della necessità di condivisione delle stesse banche dati, nonché al fine di garantire i medesimi criteri di sicurezza degli accessi; in tale stessa ottica, al fine di uniformare i comportamenti operativi, la gestione dei contratti con i fornitori dei sistemi informativi in essere presso le ex società concessionarie sono stati gestiti direttamente dalla *Holding*, che ha anche costituito un Comitato per informatica di gruppo, presieduto dall’Amministratore Delegato. La società incaricata, nel corso del 2007, ha predisposto un programma di migrazione dei dati presso il proprio sistema centrale che, a fine esercizio, gestiva il 37% circa della popolazione.

³¹ I referenti hanno anche avviato forme di collaborazione con la Guardia di Finanza, per la gestione congiunta delle procedure di pignoramento e di accertamento patrimoniale (cfr., *infra*, paragrafo n. 5.3).

³² L’azione è stata rivolta, essenzialmente, al riequilibrio del rapporto tra le aree di *back office* e quelle di *front office*, a vantaggio di quest’ultime.

4.- Risorse Umane

4.1.- La Holding

A norma dell'art. 3, 19° comma della legge istitutiva, la Capogruppo ha trasferito nel proprio organico, a decorrere dal 1° ottobre 2006, i dipendenti dell'Associazione Nazionale fra i Concessionari del Servizio di Riscossione dei Tributi (ASCOTRIBUTI).

Trattasi dei primi dipendenti assunti dalla Società (1 dirigente, 6 quadri e 9 impiegati).

A decorrere dal 1° gennaio 2007, sono state invece assunte le unità di personale dell'Agenzia delle Entrate, di cui la Società si è "...avvalsa...", ai sensi dell'art 3, 4° comma della stessa legge, nei primi due anni di gestione (complessivamente in numero di 35), mentre, a partire dal febbraio successivo, sono state avviate le prime procedure per l'assunzione di personale dall'esterno.

Al 31 dicembre 2007, risultavano in servizio 115 unità, ivi comprese quelle distaccate presso le società partecipate.

La tabella che segue espone la ripartizione per qualifica, in rapporto alle risultanze dell'esercizio precedente.

	31/12/2006	31/12/2007
Dirigenti	1	18
Quadri	6	38
Aree professionali	9	59
Totale	16	115 ³³

La tabella successiva espone, invece, il costo complessivo sostenuto per il personale³⁴, comparato a quello dell'esercizio 2006.

³³ Al 31.12.2008 i dipendenti in servizio sono passati a 169, di cui 30 Dirigenti, 62 quadri e 77 unità inquadrati nelle aree professionali, mentre al 31 dicembre 2009 il loro numero è salito a 201 (40 Dirigenti, 77 quadri e 84 unità collocate nelle aree professionali).

³⁴ L'importo indicato in tabella (€ 7.863.673) differisce da quello riportato nel conto economico di cui al paragrafo n. 6.2 che segue (€ 7.915.661), per effetto della riclassificazione della posta operata in sede di approvazione del bilancio 2008. In quest'ultimo esercizio, il costo del personale ha subito un notevole incremento, passando a € 15.721.937 (+99,92%); vedi, tuttavia, *infra*, nota n. 37 che segue.

(in euro)

	31/12/2006	31/12/2007
Salari e stipendi	202.246	6.052.468
Oneri sociali	60.906	1.252.124
Trattamento di fine rapporto	16.857	332.763
Altre spese	20.202	226.318
Totale	300.211	7.863.673

Al riguardo va precisato che:

- nell'esercizio 2006, le spese si riferiscono soltanto a quelle sostenute per il personale ex ASCOTRIBUTI nell'ultimo trimestre dell'esercizio; infatti, gli oneri per il personale dell'Agenzia delle Entrate in regime di "avvalimento", sono state imputate tra le spese complessivamente sostenute (€ 493.277) in attuazione della Convenzione all'uopo stipulata con detta Agenzia, ivi comprese, dunque, anche quelle relative alla concessione in uso della precedente sede sociale allocata in locali di proprietà di quest'ultima (in Roma, alla via del Giorgione);^{35 36}
- nella tabella non sono compresi i costi sostenuti per il personale delle società partecipate distaccato presso la Capogruppo;³⁷
- nella voce "Salari e stipendi", sono compresi anche i premi VAP (Valore Aggiunto Produttività), altri premi ed incentivi aziendali, le ferie maturate e non godute e i ratei di mensilità aggiuntive;
- la voce residuale "Altre spese", comprende, prevalentemente, i contributi al fondo I.N.A., previsti dal contratto integrativo del personale ex ASCOTRIBUTI, i premi assicurativi per polizze non obbligatorie (sanitarie, infortuni etc.) stipulate dalla

³⁵ Cfr. voce "altre spese amministrative" del conto economico 2006 e la relativa tabella esplicativa riportata nella nota integrativa; analogamente si è proceduto nel 2007, per il che vedi *infra*, paragrafo n. 6.2, in commento alla voce "altre spese amministrative" - sottovoce "spese per consumi e varie d'ufficio" del conto economico relativo al bilancio di esercizio.

³⁶ Nel febbraio 2007 la Società si è trasferita in nuovi locali assunti in locazione alla via Millevoi n. 40/42; successivamente ha acquisito, sempre in locazione, un edificio attiguo (Via Millevoi n. 10) dove è stata stabilita la sede sociale (deliberazione Consiglio di Amministrazione in data 18 aprile 2008).

³⁷ Anche tali spese sono state imputate nella voce "altre spese amministrative" dei due conti economici ed ammontano ad € 36.662 per il 2006 (cfr. voce "Costi personale distaccato" della relativa tabella esplicativa inserita nella nota integrativa) ed a € 429.347 per il 2007 (cfr. *infra*, paragrafo n. 6.2, in commento alla sottovoce "Spese per servizi professionali"). Del pari, i rimborsi spettanti per il personale della Capogruppo distaccato presso le controllate, sono stati imputati alla voce "Altri proventi di gestione" dei relativi conti economici (cfr. la sottovoce "Rimborso spese ns. personale distaccato", per il 2006, ove tali rimborsi sono stati contabilizzati in € 85.548, e la sottovoce "Ribaltamento costi" per il bilancio 2007 - *infra* paragrafo n. 6.2 - laddove, invece, essi risultano pari a € 827.032). Va, tuttavia, segnalato che nella nota integrativa relativa al bilancio 2008 è stata riportata una nuova tabella, nella quale sono stati esposti tali spese e rimborsi, dandosi, così, una più corretta rappresentazione della spesa complessiva effettivamente sostenuta per il personale da parte della Capogruppo, ove si consideri che, tenendo conto di tali voci di spesa, il costo del personale si riduce a € 7.465.988 nel 2007 e a € 14.326.378 nel 2008, con conseguente diminuzione al 91,88% della percentuale di incremento indicata nella precedente nota n. 34.

Società a beneficio del personale in osservanza degli accordi sindacali di settore, i buoni pasto, le diarie per trasferte, le divise di lavoro etc.

4.2.- Le società controllate

Alla data del 1° ottobre 2006, i dipendenti delle società controllate, ammontavano, nel complesso, a 8.155 unità, per scendere, alla fine dello stesso anno, a 8.141.

Al 31 dicembre 2007, il numero complessivo è ulteriormente sceso a 8.015 unità,³⁸ così ripartite per qualifica

Dirigenti	68
Quadri	1.220
Aree Professionali	6.727
Totale	8.015

Il 99,6% del personale risultava titolare di contratto a tempo determinato, mentre i dipendenti *part time* costituivano il 9,10% del totale.

La tabella che segue espone, invece, il costo del personale a livello di gruppo.³⁹

(euro/mgl)	
Salari e stipendi	328.920
Oneri sociali	109.296
TFR	3.492
Trattamento di quiescenza e rientri	2.533
Altri costi del personale	27.700
Totale	471.941

La voce salari e stipendi comprende, oltre alle competenze maturate nel periodo (ivi compresi i ratei di mensilità aggiuntive), le ferie maturate e non godute (per circa 2,6 milioni di euro) i premi (per circa 30 milioni di euro) e gli accantonamenti per rinnovi contrattuali (7 milioni di euro circa).

La voce residuale "Altri costi del personale" si riferisce prevalentemente alle spese per buoni pasto (7 milioni di euro circa), all'indennità di missione (5,5 milioni di

³⁸ Al 31 dicembre 2008, il numero dei dipendenti è salito, invece, a 8.079, di cui 68 dirigenti, 1.360 quadri e 6.656 unità inquadrati nelle aree professionali.

³⁹ Il dato è comprensivo anche del costo del personale della *Holding*, quale sopra riportato.

euro circa), a *benefit* e liberalità varie (5 milioni di euro circa), ai premi assicurativi (4,2 milioni di euro circa) e agli incentivi all'esodo (2,7 milioni di euro circa).⁴⁰

4.3.- Gestione e sviluppo delle risorse umane - relazioni sindacali

Nel corso dell'anno, è stata istituita, a livello di Capogruppo, una specifica struttura con il compito di coordinare e disciplinare le procedure per la ricerca, selezione e assunzione di personale (Ufficio strategie del personale, inquadrato nella Direzione centrale risorse e infrastrutture).

A tal fine, è stata inoltre individuata, a seguito di procedura negoziata, una società esterna, specialista nel settore, che è stata incaricata di svolgere le prime attività di ricerca e selezione di nuove unità da immettere nelle società ex concessionarie (in sostituzione del personale fuoruscito anticipatamente per effetto delle procedure di esodo incentivato o che, a seguito dell'effettuata acquisizione da parte di Equitalia, era rientrato negli organici degli istituti bancari che ne erano precedentemente proprietari) e nella stessa *Holding*.

Le procedure per la selezione e l'assunzione del personale presso la Capogruppo e presso le società partecipate sono state successivamente regolamentate⁴¹ in attuazione dell'art. 18 del decreto legge n. 112/2008, convertito in legge n. 133/2008, che ha imposto l'adozione presso le società a partecipazione pubblica totale o di controllo di criteri improntati a principi di trasparenza, pubblicità ed imparzialità.

Il procedimento adottato, prevede, in sintesi:

- la rappresentazione del fabbisogno di personale da assumere, da parte delle singole strutture della Capogruppo o delle società partecipate, all'Ufficio strategie del personale, che ne verifica l'effettiva necessità;
- la pubblicazione della procedura di assunzione sul sito internet della Società;
- una prima selezione da parte della società esterna che propone la rosa dei candidati prescelti;
- due successive selezioni di tipo, rispettivamente, "...cognitivo-potenziiale..." e tecnico-professionale da parte dell'ufficio/società richiedente.

La Società ha anche promosso e attuato un programma di formazione professionale su varie tematiche di interesse (procedure di acquisto di beni e servizi nella Pubblica Amministrazione, codice degli appalti, prevenzione e sicurezza, gestione dei dati per la formazione del bilancio consolidato, *project control* e *project*

⁴⁰ Anche la spesa complessiva per il personale a livello di gruppo ha registrato un discreto aumento nel 2008, sebbene più contenuto rispetto a quello evidenziatosi presso la sola Capogruppo, attestandosi a 522,32 milioni di euro(+10,65%).

⁴¹ Determinazioni dell'Amministratore Delegato in data 19 luglio e 1° ottobre 2008.

management, controllo di gestione e *management*) e ha avviato una procedura per l'individuazione di un nucleo specializzato di formatori interni.

Nell'ottobre del 2007, Equitalia, all'esito di una lunga trattativa ha stipulato con le organizzazioni sindacali un accordo quadro per l'utilizzo del "Fondo di solidarietà per il sostegno del reddito dell'occupazione, della riconversione e della riqualificazione del personale addetto al servizio della riscossione dei tributi erariali", di cui al decreto legislativo 13 aprile 1997 n. 112" (c.d. Fondo esuberi), disciplinato dal D.M. n. 375/2003.⁴²

L'accordo, nell'ottica del processo di omogeneizzazione delle società del gruppo ex concessionarie, ha previsto l'unificazione a livello nazionale dei criteri per favorire l'esodo volontario e di utilizzo, a tali fini, del Fondo, nonché per la determinazione dell'entità degli esuberi a livello aziendale e dei requisiti temporali per l'accesso alle prestazioni incentivanti.

Si è proceduto, altresì, a disciplinare l'utilizzo del Fondo per specifici programmi di formazione professionale, riqualificazione e riconversione del personale interessato dai processi di ristrutturazione e riorganizzazione societaria in corso.

E' stata, inoltre, raggiunta un'intesa in materia di agevolazioni creditizie ai dipendenti del gruppo da parte di istituti bancari, sulla base di apposita procedura concorsuale indetta dalla Società e sono state avviate altre trattative in materia di trasferimenti intersocietari, di previdenza complementare, di prestazioni sanitarie e, soprattutto, ai fini del rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro, che è stato, infine, stipulato in data 9 aprile 2008.

Suoi punti salienti sono la rimodulazione degli orari di lavoro e l'ampliamento degli orari di apertura degli sportelli, una nuova disciplina delle procedure di arbitrato e conciliazione e dei permessi sindacali, la previsione di aumenti retributivi, in linea con i tassi di inflazione programmati, scaglionati dal 1° gennaio 2008 al 31 dicembre 2010.

4.4.- Le consulenze esterne presso la Holding

Negli anni 2006 e 2007, la Società ha fatto ampio ricorso a collaborazioni esterne per le esigenze legate alla fase di *start up* e alle complesse operazioni finalizzate all'acquisizione delle partecipazioni nelle ex società concessionarie e alla successiva aggregazione su base regionale di quest'ultime, nonché alla razionalizzazione ed

⁴² Il fondo è stato costituito con l'accordo nazionale del 12 dicembre 2001, in attuazione dell'art. 2, 28° comma della legge n. 662/1996 – cfr. anche *infra*, paragrafo n. 6.3, in commento alla sottovoce "Altri fondi" della posta "Fondi per rischi ed oneri" dello stato patrimoniale passivo consolidato.

omogeneizzazione delle procedure e delle attività di gestione del gruppo, quali descritte nei paragrafi nn. 2 e 3 che precedono.

Trattasi, essenzialmente, di consulenze a supporto delle operazioni di cui all'art. 3, commi da 7 a 10 del decreto legge n. 203/2005 (predisposizione di schemi contrattuali, assistenza nelle procedure di acquisto delle partecipazioni e individuazione dei criteri per la determinazione e la successiva regolazione del prezzo di acquisto delle azioni delle ex società concessionarie, attività di *due diligence* etc.), amministrativo-contabile (problematiche fiscali, contabili e in materia di lavoro, allestimento dell'ufficio stampa e relazioni esterne etc.), legali e notarili (soprattutto in materia societaria) e di natura tecnica, specie nel settore dell'informatica (analisi delle esigenze e dei sistemi di I.C.T. e T.L.C. esistenti presso le società ex concessionarie, ai fini della definizione del nuovo sistema informativo di gruppo, progettazione del sito internet, migrazione dei dati sul server centrale, consulenze immobiliari e in materia di sicurezza dei locali etc.).

Altre consulenze, sebbene in misura più contenuta, hanno riguardato, nel 2006, la materia della comunicazione aziendale (definizione del marchio, identità di gruppo, etc.) e nel 2007, principalmente, le prime attività di gestione e di coordinamento delle ex società concessionarie.

La tabella che segue espone il costo sostenuto per le consulenze esterne nell'anno 2007, posto a raffronto con quello sostenuto nel 2006.

(in euro)

	31/12/2006	31/12/2007
Consulenze tecniche	-	814.337
Consulenze amministrativo- contabili	- ⁽⁴³⁾	725.691
Consulenze legali per acquisizione partecipazioni	349.350	-
Consulenze diverse per acquisizione partecipazioni	483.739	-
Consulenze legali e notarili	62.316	491.534
Altre consulenze	89.244	167.679
Totale	984.648	2.191.241

Al riguardo, la Corte, pur essendo consapevole che le complesse procedure finalizzate all'acquisizione delle partecipazioni nelle ex società concessionarie ha reso necessario il ricorso all'opera di consulenti esterni, deve, tuttavia, raccomandare un

⁴³ Il dato relativo alle consulenze tecniche e amministrativo-contabili non è evincibile dalla nota integrativa relativa all'esercizio 2006, in quanto il relativo costo è stato capitalizzato, trattandosi di attività di *start up* rese nel primo anno di esercizio della Società.

vigile controllo della spesa in questione, al fine di limitare il ricorso a professionalità esterne - man mano che il nuovo assetto societario va ad assestarsi - ai soli casi in cui debba effettivamente farsi fronte ad esigenze che travalichino le conoscenze e la professionalità esistenti all'interno della Società.⁴⁴

⁴⁴ In proposito, deve darsi atto che nel 2008 si è registrata una cospicua diminuzione della spesa complessiva sostenuta per le consulenze, essendosi questa assestata, alla fine di tale esercizio, a € 1.553.768, per effetto, soprattutto, del consistente decremento di quelle amministrativo-contabili.

5. – Attività di riscossione**5.1.- Andamento dell'attività di riscossione**

Il volume complessivo delle somme riscosse tramite ruolo nell'anno 2007 si è attestato a 6.737,7 milioni di euro, così suddivisi:

	(euro/mln)
Ruoli erariali (Agenzia Entrate e Dogane)	3.282,4
Ruoli Enti previdenziali (INPS e INAIL)	2.099,5
Ruoli altri Enti statali	165,8
Ruoli altri Enti non statali	1.190,0

La tabella che segue espone invece i risultati della riscossione su base regionale:

	(euro/mln)				
Regione	Ruoli erariali (Ag. Entrate e Dogane)	Ruoli previdenziali (INPS e INAIL)	Ruoli altri Enti statali	Ruoli Enti non statali	Totale somme riscosse
Lombardia	720,3	395,7	29,2	152,8	1.298,1
Lazio	384,0	244,3	5,4	243,3	876,9
Campania	321,9	183,9	25,6	183,1	714,6
Piemonte	269,8	200,5	19,2	72,1	561,7
Toscana	258,7	162,5	8,3	128,8	558,3
Emilia Romagna	269,2	164,5	13,9	94,0	541,6
Veneto	259,8	176,3	9,1	62,7	507,9
Puglia	159,1	118,6	10,8	52,0	340,5
Liguria	117,1	65,5	6,8	48,1	237,5
Sardegna	86,8	64,3	7,1	14,9	173,1
Marche	84,9	53,9	4,8	24,4	167,9
Calabria	59,0	53,8	8,3	26,7	147,8
Abruzzo	70,0	62,8	2,1	10,8	145,6
Friuli Venezia Giulia	74,5	45,1	3,3	14,3	137,2
Umbria	44,2	35,6	2,8	18,8	101,5
Basilicata	26,6	22,8	4,5	22,7	76,6
Trentino	27,3	18,1	1,0	7,7	54,1
Alto Adige	21,9	14,0	1,4	8,1	45,4
Molise	17,9	10,0	2,0	2,0	31,9
Valle d'Aosta	9,5	7,4	0,2	2,5	19,6
Totale	3.282,4	2.099,5	165,8	1.190,0	6.737,7

Il dato relativo alla riscossione dei ruoli erariali⁴⁵ ha registrato un sensibile aumento (+ 80,7%) rispetto a quello del 2006 (1.816 milioni di euro).⁴⁶

E' stato, altresì, ampiamente superato (+56,8%) l'obiettivo fissato nel piano industriale 2007/2009 (2.092 milioni di euro), che aveva, all'uopo, recepito le previsioni di incremento di gettito formulate in sede di relazione tecnica ai decreti legge n. 203/2005 e n. 262/2006.^{47 48}

Anche il gettito proveniente dai ruoli previdenziali⁴⁹ ha registrato un significativo aumento (+20,24%) rispetto a quello conseguito alla fine del 2006 (1.746 milioni di euro) e ha superato, ancorché in misura percentuale inferiore (+9,34%), l'obiettivo fissato dal piano industriale (1.920 milioni di euro).

Al 31 dicembre 2007, il volume delle riscossioni, con riguardo ai ruoli consegnati dai tre maggiori enti impositori (Agenzia delle Entrate, INPS e Agenzia delle Dogane), si è attestato al 4,49% (2.017 milioni di euro) del carico complessivo relativo al 2005 (44.868 milioni di euro) e al 4,11% (3.015 milioni di euro) di quello relativo al 2006 (73.238 milioni di euro).

Ove, però, si consideri il carico netto (vale a dire quello residuo a seguito degli sgravi e dei provvedimenti di sospensione disposti dagli enti impositori di cui sopra), la percentuale del volume delle riscossioni aumenta sensibilmente (infatti, con riferimento, ai ruoli consegnati nel 2006 dagli stessi soggetti impositori, essa si è attestata, al 31 dicembre 2008, all'8,2%,⁵⁰ tenuto conto che per la sola Agenzia delle Entrate, risulta essere stato sgravato, alla stessa data, il 34% circa del carico complessivo).

I ruoli emessi dall'Agenzia delle Entrate hanno rappresentato il 79% del carico complessivo per ciò che concerne il 2005 e l'86% relativamente al 2006.

⁴⁵ A norma dell'art. 17, 1° comma del d.lgs. n. 46/1999, si effettua mediante ruolo la riscossione coattiva di tutte le entrate dello Stato, anche diverse dalle imposte sui redditi.

⁴⁶ Anche il risultato del 2006 è stato, a sua volta, maggiore (+59,01%) rispetto a quello registrato alla fine del 2005 (1.142 milioni di euro).

⁴⁷ In verità, l'obiettivo stabilito nel piano industriale ammontava a 2.792 milioni di euro, essendosi recepita anche la previsione di incremento di incasso di 700 milioni di euro contenuta nella relazione tecnica al decreto legge n. 262/2006 con riferimento alla disposizione (art. 28-ter del D.P.R. n. 602/1973 introdotta da tale decreto) che ha previsto la compensazione tra ruoli e rimborsi d'imposta; senonché, tale nuova misura non ha potuto trovare applicazione nel corso dell'esercizio, non essendo stata adottata la prevista disciplina attuativa, che è stata emanata soltanto nel luglio del 2008.

⁴⁸ Va, altresì, annotato che il risultato del 2006 ha superato anch'esso, del 25,93%, la previsione formulata con la relazione tecnica al decreto legge n. 203/2005 (1.442 milioni di euro).

⁴⁹ La riscossione coattiva mediante ruolo delle entrate degli enti previdenziali è stata prevista anch'essa, unitamente a quelle degli altri Enti pubblici, "...*esclusi quelli economici...*", dall'art.17, 1° comma del d.lgs. n. 46/1999; il successivo comma 3-bis, quale risulta riformulato per effetto dell'art. 1, comma 151 della legge n. 244/2007, ha previsto, inoltre, che il Ministro dell'Economia e delle Finanze può autorizzare la riscossione coattiva mediante ruolo di specifiche tipologie di crediti delle società per azioni a prevalente partecipazione pubblica, previa valutazione della rilevanza pubblica di tali crediti.

⁵⁰ Il dato è stato desunto dalla nota integrativa relativa al bilancio 2008, che contiene dati più dettagliati e completi relativamente ai volumi di carico affidato, sgravato, sospeso e riscosso relativamente ai tre enti di che trattasi.

Il dato relativo agli "enti non statali", si riferisce, nella maggior parte, a riscossioni provenienti da ruoli emessi dagli Enti locali e, per la parte residua, a quelli emessi da altri enti territoriali e non (Consorzi di bonifica, Ordini professionali, Casse di previdenza, Camere di commercio etc.).

Tali riscossioni rientrano nella c.d. "area mercato", che comprende, in misura preponderante (per circa 7.299 milioni di euro nel 2007), quelle effettuate per conto dei suddetti enti con procedura diversa dal ruolo.

Anche in tale settore di attività, la maggior quota percentuale del riscosso (85,21%) riguarda la fiscalità locale e, in particolare, l'I.C.I. e la T.A.R.S.U., come evidenziato nella tabella che segue, nella quale è esposta la ripartizione del suddetto introito per tipologia di entrate.⁵¹

	(euro/mln)
I.C.I.	3.821
T.A.R.S.U. (T.A.R.I. e T.I.A.) ⁵²	2.399
Altro (Servizio idrico, entrate patrimoniali, sanzioni amministrative, contributi, tariffe, etc.)	1.079
Totale	7.299

Nel 2007, l'importo totale delle riscossioni riferibili all'"area mercato" ivi comprese, dunque, anche quelle provenienti da ruoli (1.190 milioni di euro) è ammontato a 8.489 milioni di euro, pari a poco più del 60% delle somme complessivamente incassate dalla Società attraverso le sue partecipate (14.036,7 milioni di euro).

Il piano industriale 2007/2009 ha previsto un graduale aumento della quota posseduta nell'area mercato dalle ex società concessionarie, facendo leva sulla fornitura agli enti impositori di servizi più efficienti e tecnologicamente più avanzati, tra i quali, principalmente, quello della gestione *on line* su piattaforme *web* dell'accertamento e della liquidazione delle entrate, dell'emissione e della trasmissione dei ruoli e della rendicontazione.

Trattasi di molteplici *software* applicativi che risultano all'attualità quasi tutti realizzati e disponibili.

Per ciò che concerne, nello specifico, la fiscalità degli Enti locali, il piano industriale ha previsto una espansione nel settore dell'accertamento e della liquidazione delle entrate, della gestione integrata dei relativi *data base* e della gestione delle sanzioni amministrative.

⁵¹ Al 31 dicembre 2007, i Comuni che avevano rapporti commerciali con Equitalia erano in numero di 4.604, pari a circa il 60% del mercato di riferimento.

⁵² Tariffa Rifiuti e Tariffa Igiene Ambientale.