



Ente Bilaterale Nazionale
per la Tutela del Credito

Alcune considerazioni sui modelli di recupero crediti per la Pubblica Amministrazione

Relatore:

Matteo Frigerio (KPMG Advisory S.p.A.)

Martedì 1 Ottobre 2013

Ata Hotel Villa Pamphili – Roma

Via della Nocetta 105, Roma

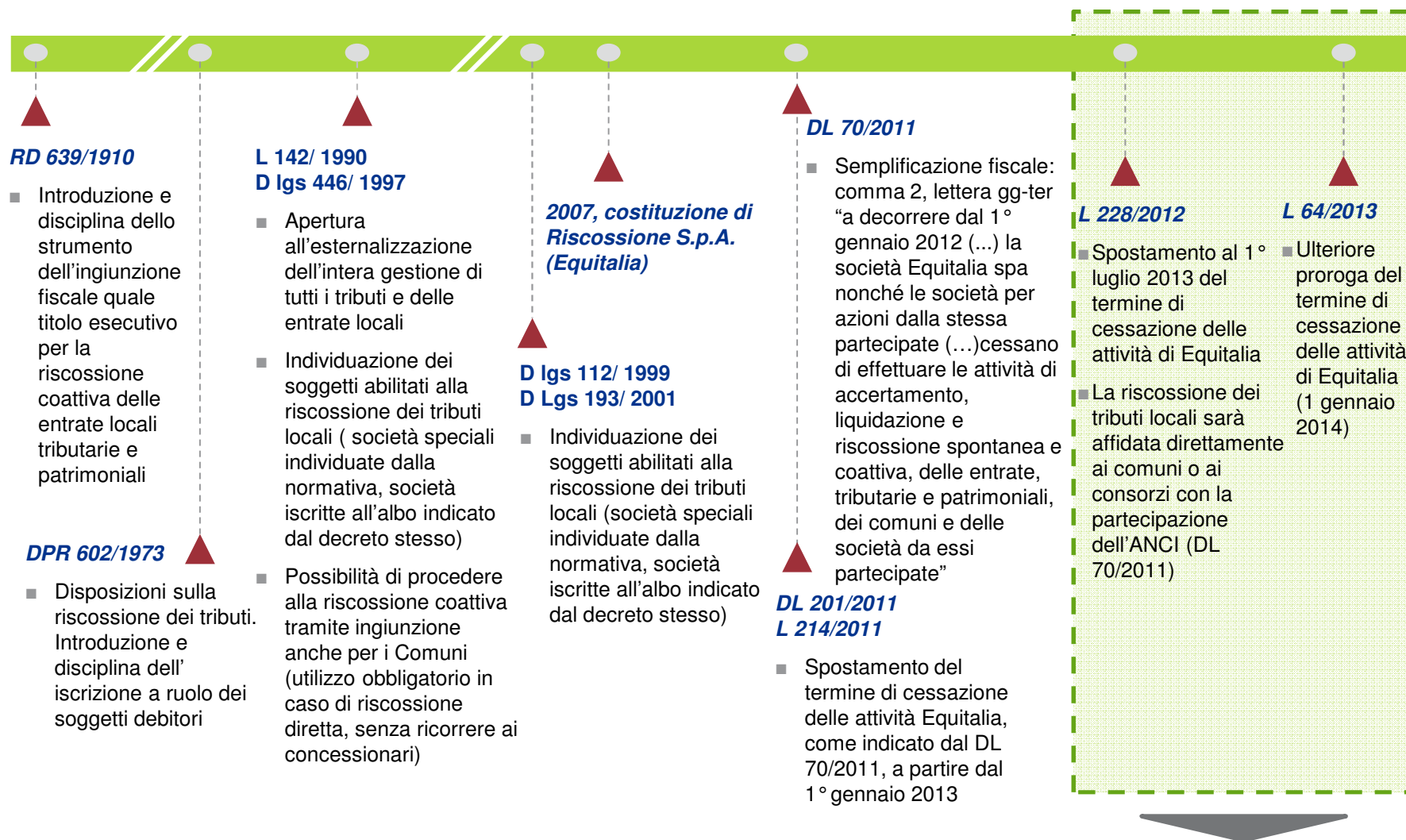


Agenda

- Contesto di riferimento
- Obiettivi del lavoro
- Il recupero crediti nella Pubblica Amministrazione
- Un possibile modello evolutivo
- Benefici attesi e fattori abilitanti

Contesto di riferimento

Evoluzione del quadro normativo di riferimento



Percorso di apertura al mercato per i servizi di accertamento e riscossione

Agenda

- Contesto di riferimento
- Obiettivi del lavoro
- Il recupero crediti nella Pubblica Amministrazione
- Un possibile modello evolutivo
- Benefici attesi e fattori abilitanti

Obiettivi del lavoro

- Presentare le principali caratteristiche dell'**attuale modello di gestione del recupero crediti** per le Pubbliche Amministrazioni (P.A.)
- Individuare **possibili evoluzioni** sui **modelli di gestione dei crediti anomali** da parte della P.A., anche con uno sguardo agli approcci adottati in altri mercati
- Rappresentare i **fattori abilitanti**, le **sfide realizzative** e i **benefici attesi** dei **modelli evoluti di recupero crediti** nella P.A.

Agenda

- Contesto di riferimento
- Obiettivi del lavoro
- Il recupero crediti nella Pubblica Amministrazione
- Un possibile modello evolutivo
- Benefici attesi e fattori abilitanti

Il Recupero Crediti nella Pubblica Amministrazione

Elementi di qualificazione del mercato

Ambito	Descrizione
Mercato	<ul style="list-style-type: none">■ Gli incassi dei tributi locali nel 2012 ammontano a c.a. 34 miliardi di €■ Le componenti IMU e TARSU rappresentano il peso più significativo dell'ammontare (rispettivamente ~ 70% e ~24%)
Attività di recupero	<ul style="list-style-type: none">■ Processo del recupero tipicamente strutturato e suddiviso in quattro macro fasi (riscossione volontaria, verifica dati, accertamento, riscossione coattiva)■ Attività di accertamento e riscossione dei tributi locali gestite per mezzo di operatori specializzati, iscritti ad apposito Albo
Attività di recupero stragiudiziale	<ul style="list-style-type: none">■ Sostanziale assenza nel contesto nazionale di modelli ed operatori dedicati al recupero stragiudiziale e giudiziale dei tributi locali

- Opportunità di **revisione** del **processo complessivo**, **valutando nuove azioni stragiudiziali** da promuovere eventualmente precedentemente alla fase di riscossione coattiva
- Opportunità di **introduzione di attività di recupero giudiziale** in alternativa alla fase di riscossione coattiva

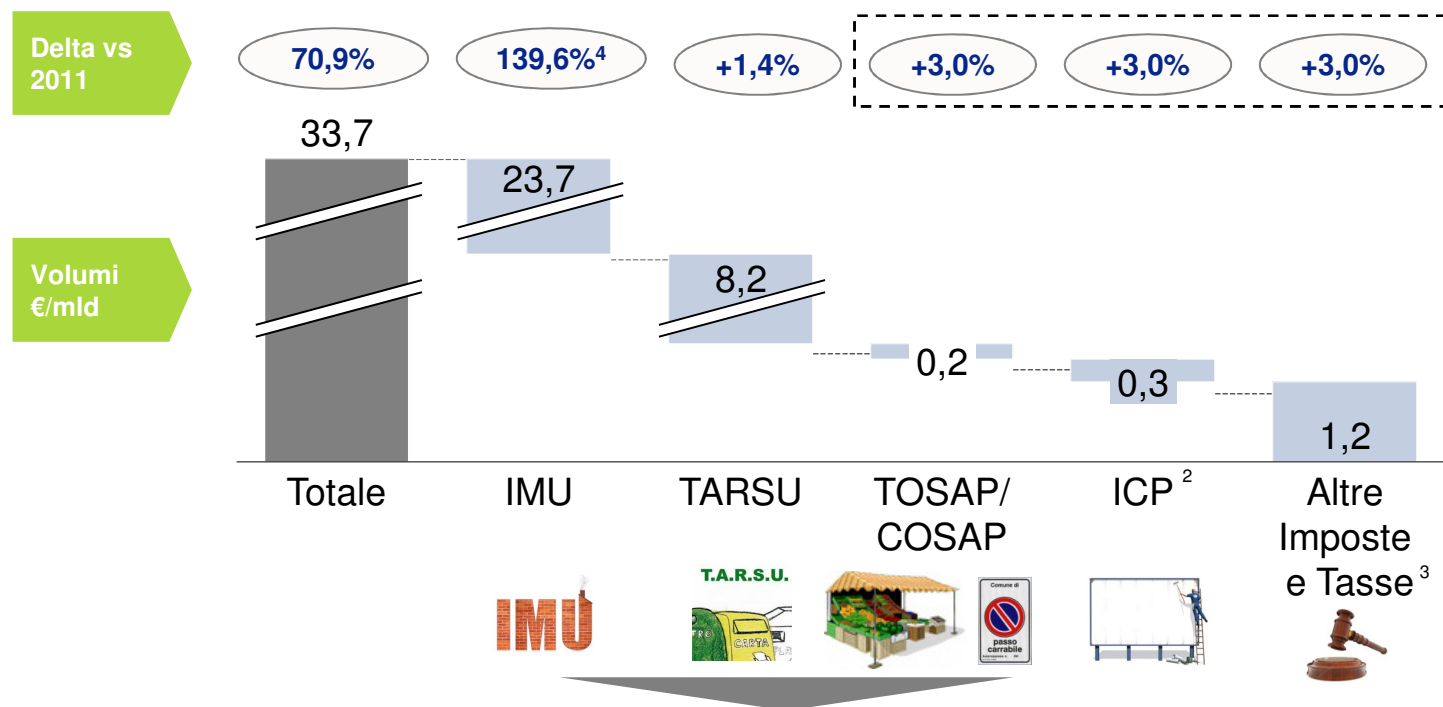
Il Recupero Crediti nella Pubblica Amministrazione

Mercato del recupero crediti degli enti locali – entrate

Incassi per tributo al 31/12/2012¹

STIME

(dati in % e €/mld)



Sensibile aumento delle entrate tributarie degli Enti Locali tra il 2011 e il 2012 principalmente dovuto alla componente dell'IMU

Note:

- (1) Sui volumi TOSAP/COSAP, ICP e Altre Imposte e Tasse utilizzati le proiezioni prospettiche in quanto dati non ancora definitivi
- (2) ICP al netto dell'imposta sulle insegne considerata in "Altre Imposte"
- (3) Voce che ricomprende la Tassa per l'occupazione degli spazi ed aree pubbliche, i diritti sulle pubbliche affissioni, i Tributi speciali e le altre entrate tributarie proprie, Altre Imposte e Tasse
- (4) Confronto con ICI al 31/12/2011

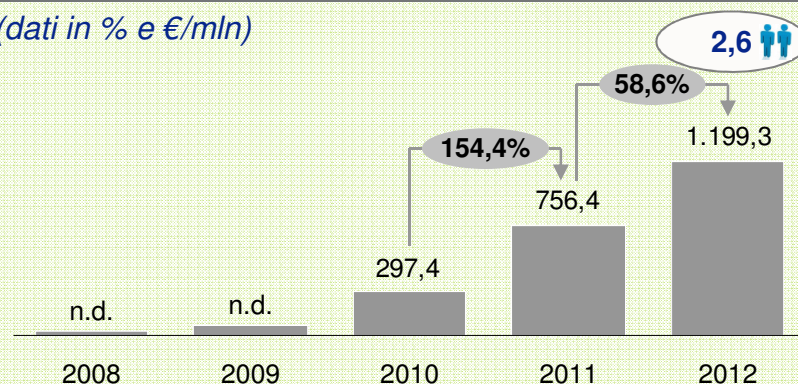
Fonte: Ministero delle Finanze e dati Istat su Finanza Locale, entrate e spese dei bilanci consuntivo

Il Recupero Crediti nella Pubblica Amministrazione

Mercato del recupero degli enti locali – Andamento dei residui attivi di quattro Comuni italiani

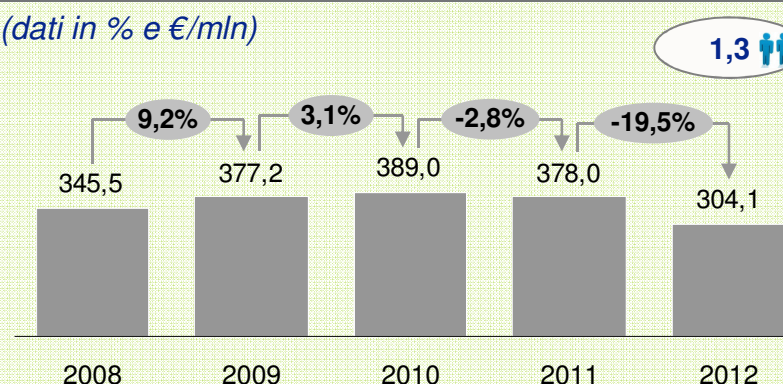
Crediti vs contribuenti – Comune di Roma

(dati in % e €/mln)



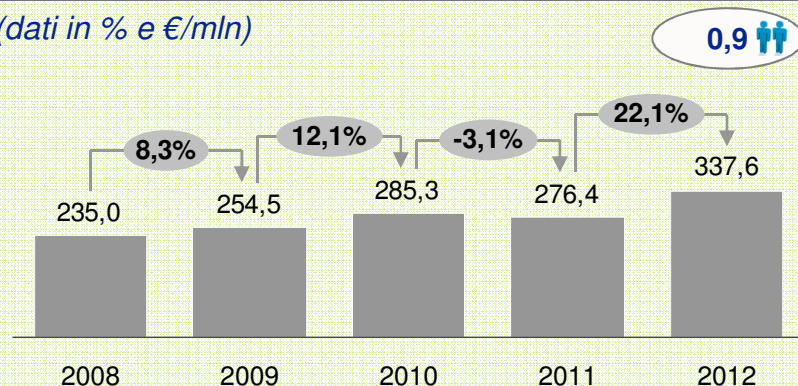
Crediti vs contribuenti – Comune di Milano

(dati in % e €/mln)



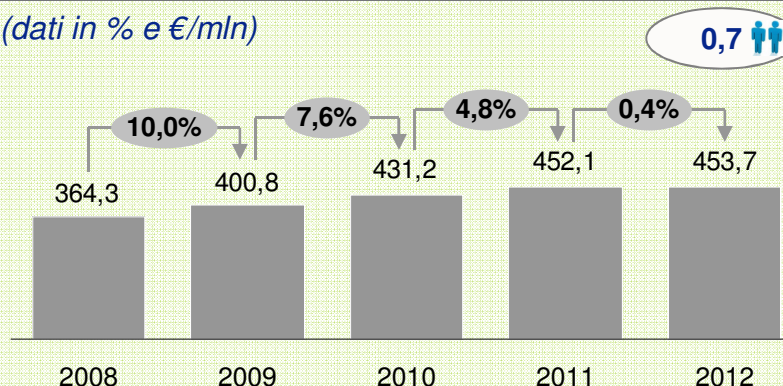
Crediti vs contribuenti – Comune di Torino

(dati in % e €/mln)



Crediti vs contribuenti – Comune di Palermo

(dati in % e €/mln)



Variazione annuale

Sensibile **incremento dei volumi** di crediti da gestire negli ultimi anni, in uno scenario di “incertezza” sul **ruolo degli attuali operatori dedicati**

Il Recupero Crediti nella Pubblica Amministrazione

Processo di recupero dei tributi degli enti locali



Attività composta tipicamente da **quattro macro fasi**, di cui la fase di **riscossione coattiva** si concretizza in **attività di ricezione del ruolo** ed invio delle ingiunzioni di pagamento

Il Recupero Crediti nella Pubblica Amministrazione

Punti di attenzione del Modello attuale

Ambito

Operatività
(efficienza)

Punti di attenzione

- **Assenza di processi e modelli consolidati/diffusi**
- **Assenza di unità organizzative/risorse dedicate/specializzate**

Performance
(efficacia)

- **Tempi di gestione dell'iter di recupero mediamente lunghi**
- **Performance mediamente contenute** sulle attività di riscossione coattiva

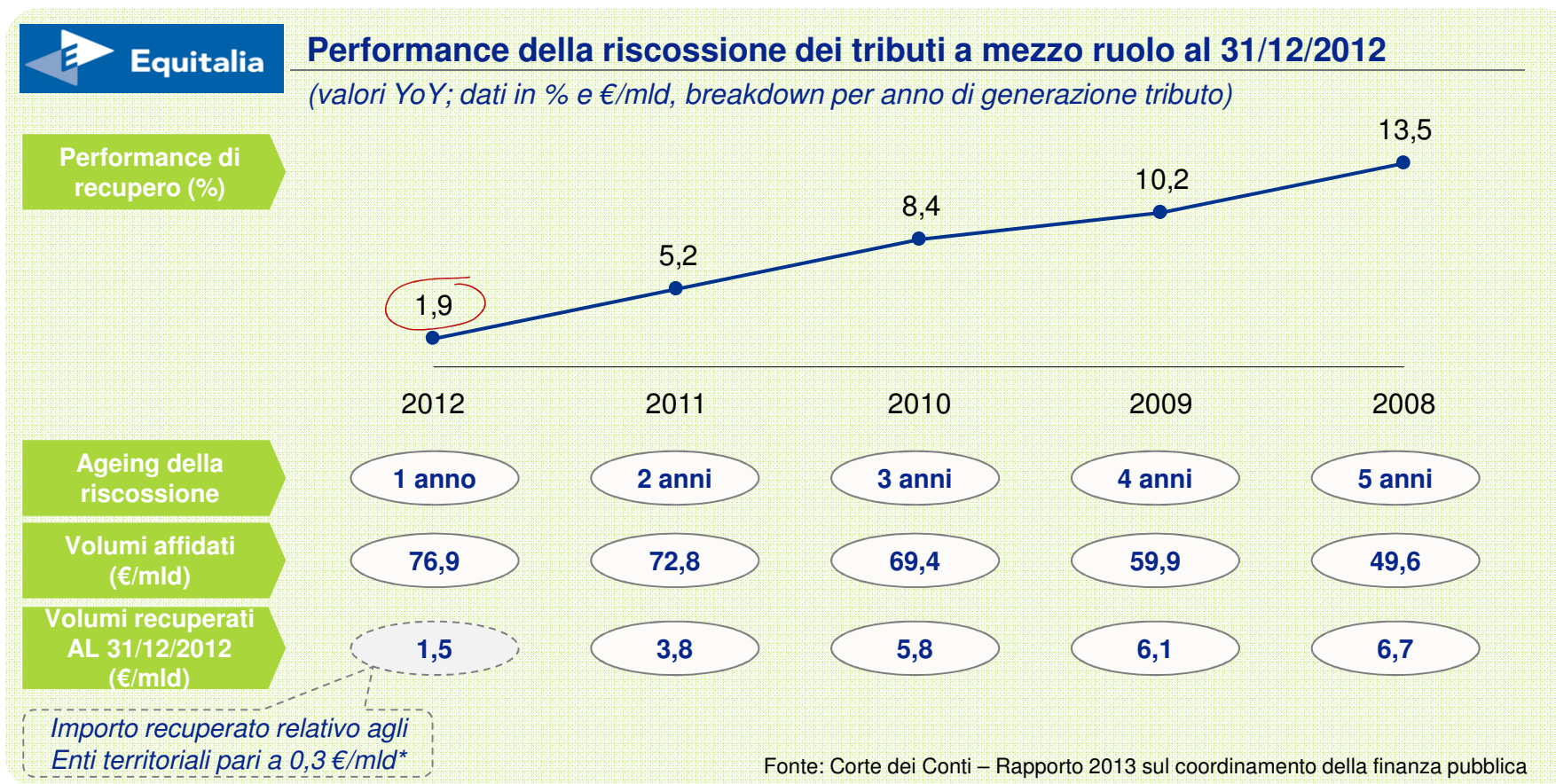
Performance di recupero della riscossione coattiva su livelli **contenuti** (pari a ~2% ad 1 anno; ~13% a 5 anni) *

* Performance Equitalia 2012 ad 1 e 5 anni (importi recuperati/ affidati)

Fonte: dati Corte dei Conti, principali siti e bilanci di operatori

Il Recupero Crediti nella Pubblica Amministrazione

Mercato del recupero degli enti locali – performance di recupero a mezzo ruolo



Performance 2012 di recupero di Equitalia pari a ~2% del totale affidato. Anche in un orizzonte temporale superiore ai 10 anni, performance complessiva sul totale affidato comunque inferiore al 20%

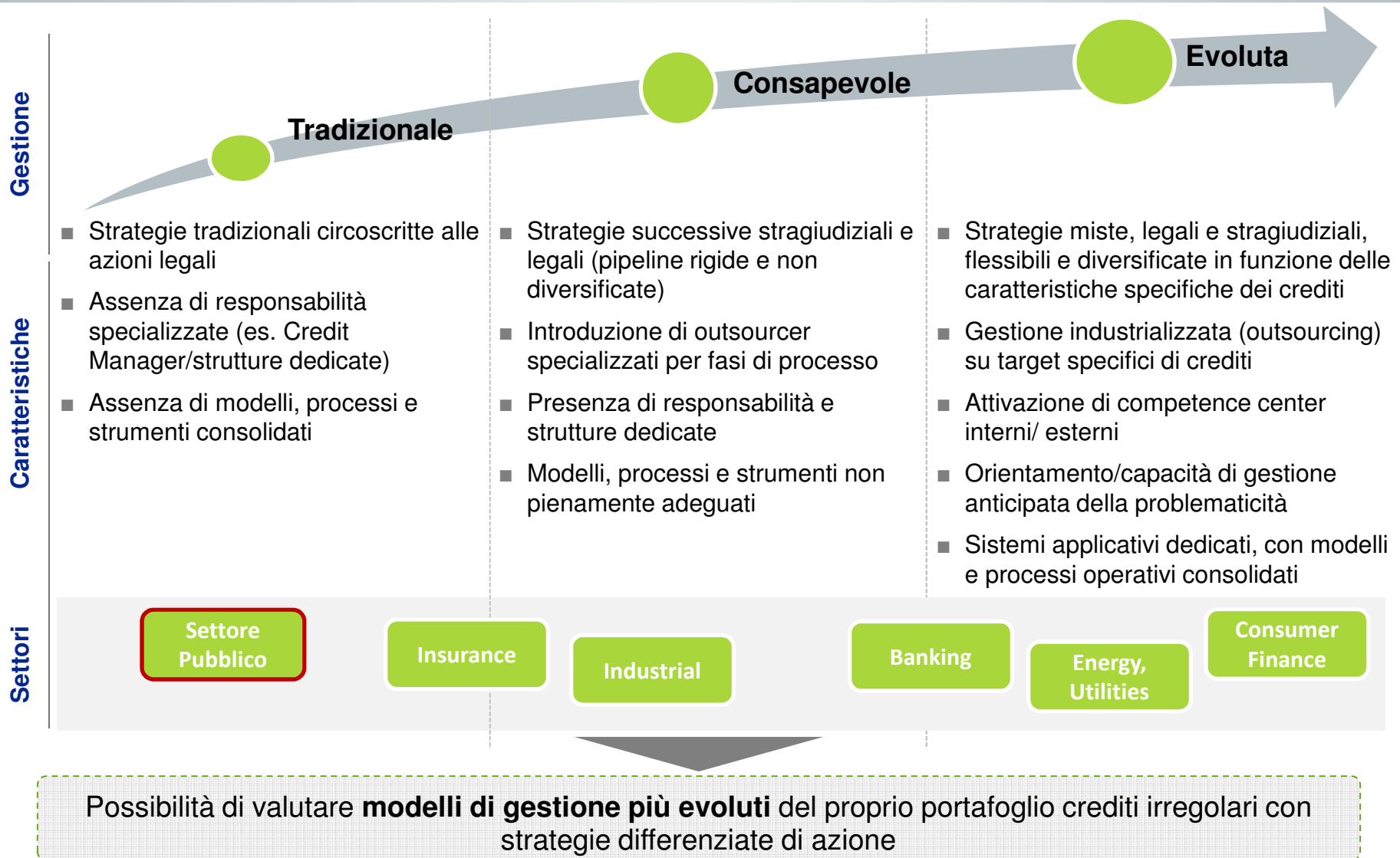
* Importo stimato sulla base della ponderazione dei volumi riscossi per Ente creditore dal 2000 al 2012

Agenda

- Contesto di riferimento
- Obiettivi del lavoro
- Il recupero crediti nella Pubblica Amministrazione
- Un possibile modello evolutivo
- Benefici attesi e fattori abilitanti

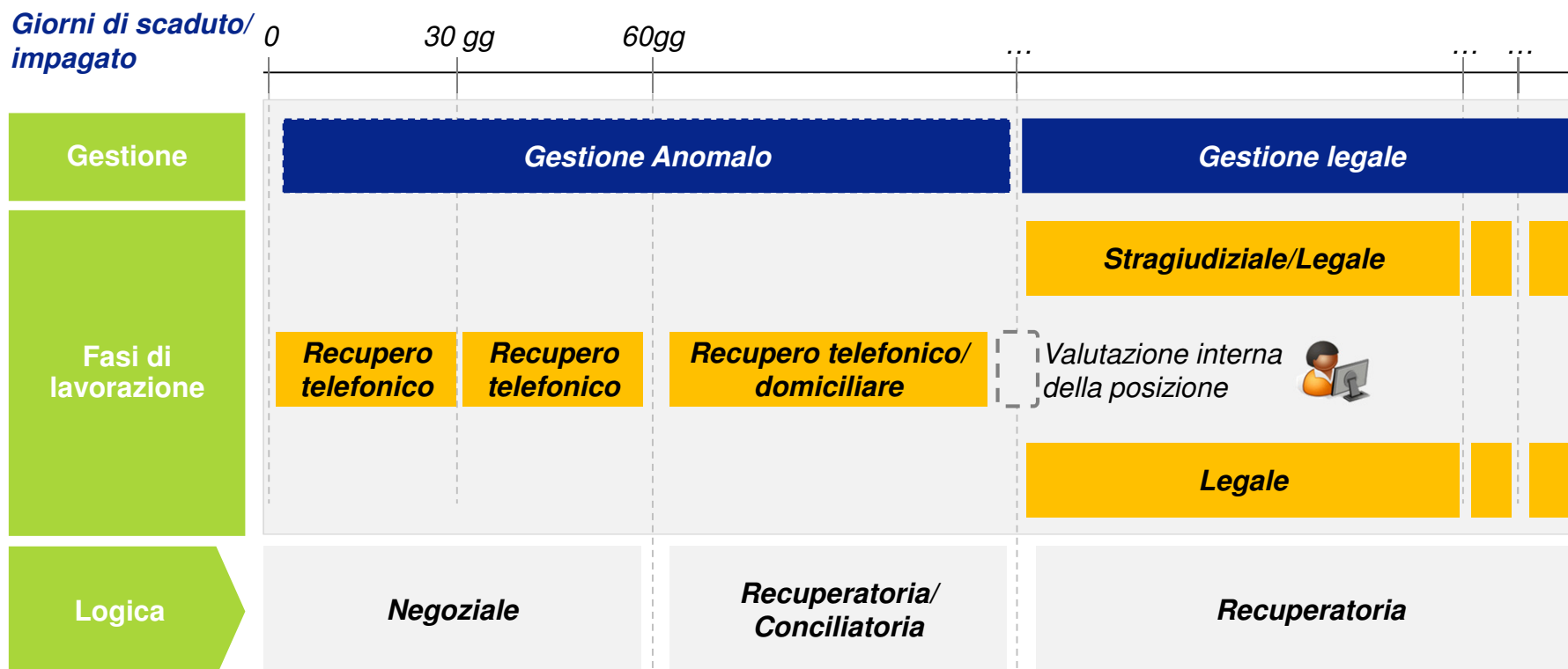
Un possibile modello evolutivo

Il posizionamento dei settori nel Recupero Crediti



Un possibile modello evolutivo

Un esempio di modello di recupero nei settori Consumer (consumer finance, utilities, ...)



- **Diffusione di forme esternalizzate** sulla gestione del portafoglio crediti irregolari, con affidamento delle posizioni fin dalle prime fasi di anomalia
- **Possibilità di outsourcing modulare** ovvero “end to end” della gestione del portafoglio crediti irregolari

Un possibile modello evolutivo

Elementi di qualificazione della gestione esternalizzata del recupero stragiudiziale

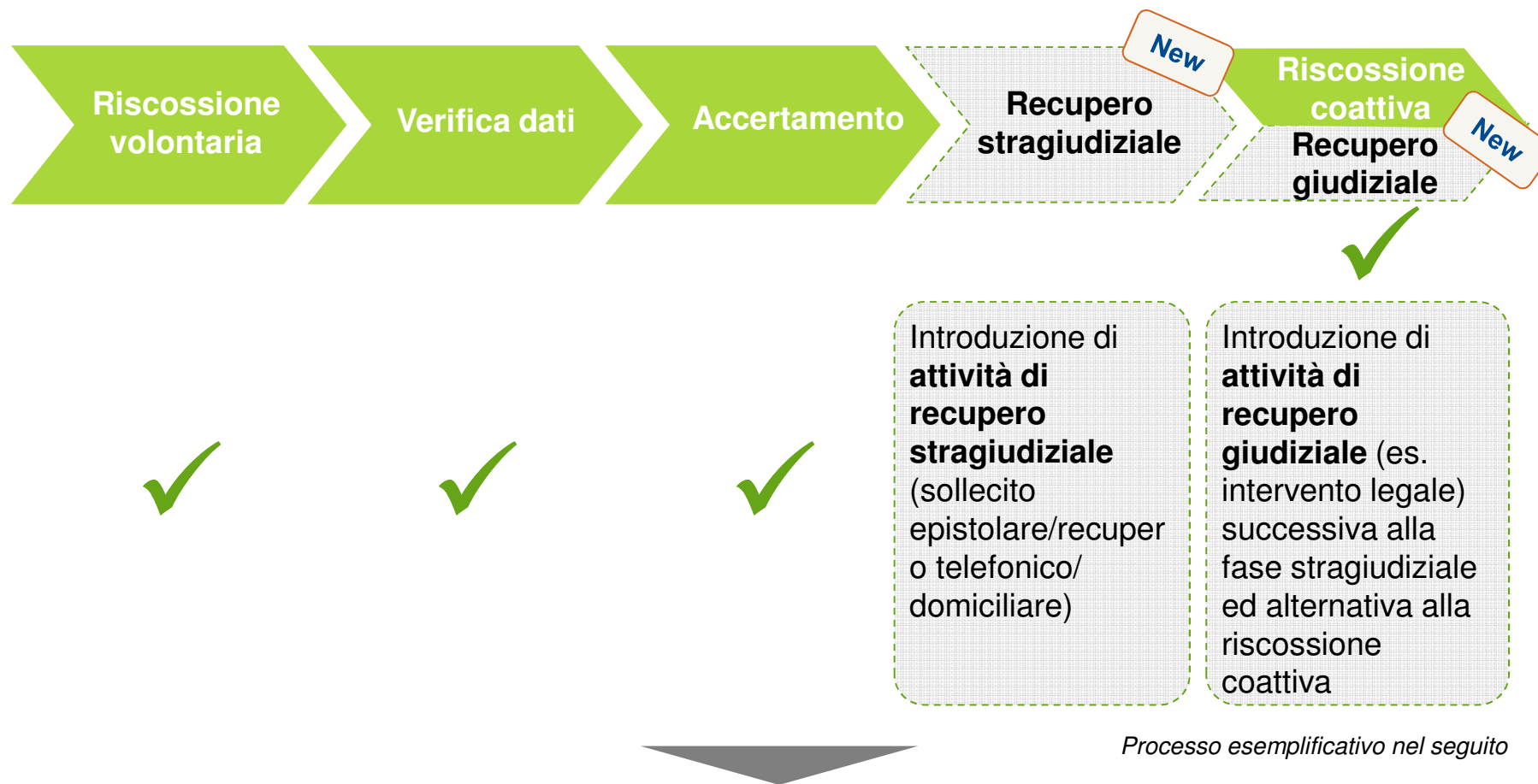
Ambito	Descrizione
Perimetro	<ul style="list-style-type: none">■ Posizioni di importo tipicamente contenuto (“Small Ticket”)■ Crediti irregolari differenziati per tipo prodotto/segmento controparte (privati, small business, ...)
Modello di Servizio	<ul style="list-style-type: none">■ Differenti fasi di contatto con il cliente, secondo una logica di progressività delle azioni (sollecito telefonico, esattoriale, ...)■ Gestione prevalentemente esternalizzata delle azioni, attraverso società di recupero specializzate■ Attività di recupero stragiudiziale precedenti alle fasi di recupero giudiziale
Modello di Pricing	<ul style="list-style-type: none">■ Pricing variabile in relazione al livello di servizio richiesto e alla performance di recupero, con compartecipazione degli attori esterni ai risultati di recupero
Performance di recupero	<ul style="list-style-type: none">■ Performance di recupero mediamente elevate, in particolare sulle prime fasi di lavorazione (oltre il 20% mediamente nel 2012*)

Coerenza dei crediti della P.A. rispetto al perimetro ‘tipico’ delle lavorazioni esternalizzate in altri settori di mercato (importi, tipologia controparti, ...)

* Importi recuperati/ affidati totali nel 2012; associate UNIREC

Un possibile modello evolutivo

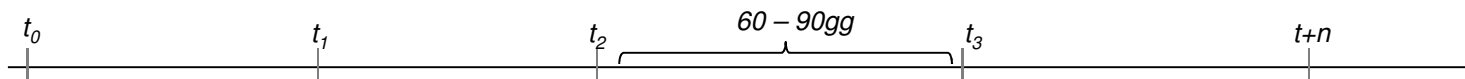
Ipotesi di un processo di recupero dei tributi



Evoluzione dell'attuale processo di gestione dei tributi degli Enti Locali attraverso l'integrazione dei modelli con nuove fasi per la **risoluzione stragiudiziale** ed eventualmente **giudiziale** delle controversie

Un possibile modello evolutivo Un possibile modello operativo per il recupero dei tributi locali nella PA

Giorni di scaduto/
impagato



Fase



Owner

Ente locale

Società di recupero

Società di recupero

Ente locale (esito positivo)

- **Società di recupero (recupero giudiziale)**
- **Operatori di cui all'Albo Ministeriale (riscossione coattiva)**

Obiettivo

- Accertamento corrispondenza anagrafica e della somma dovuta dal debitore

- Invio flusso a società di recupero

- Avvio della fase recuperatoria, attraverso il contatto del cliente

- Incasso del credito;
- Attivazione recupero giudiziale esternalizzato ovvero riscossione coattiva

- Possibile attivazione di una **fase stragiudiziale** in gestione esternalizzata successiva all'accertamento
- **Continuità operativa sulla gestione esternalizzata** in caso di attivazione di fasi di **recupero giudiziali** successive alla fase stragiudiziale ed alternative alla riscossione coattiva

Agenda

- Contesto di riferimento
- Obiettivi del lavoro
- Il recupero crediti nella Pubblica Amministrazione
- Un possibile modello evolutivo
- Benefici attesi e fattori abilitanti

Benefici attesi e fattori abilitanti

Benefici attesi

Descrizione

... per il privato

- **Possibile risparmio economico** sulle attività di recupero rispetto alla riscossione coattiva¹

... per la P.A.

- Sensibile **riduzione dei tempi di gestione delle posizioni (recupero e incasso)**
- **Incremento delle performance di recupero**, in particolare sulle **prime fasi di lavorazione**
- Contestuale **riduzione dei crediti iscritti a ruolo**

... per il sociale

- **Estensione** della fase 'negoziale' tra la P.A. ed il cittadino (leva sull'approccio relazionale/conciliatore)
- **Aumento della "performance sociale"** (sensibilizzazione del cittadino al pagamento tempestivo dei tributi)

Estensione dell'approccio relazionale/negoziale sulle azioni di recupero verso il cittadino

1) Costi pari al 9% delle somme iscritte a ruolo (8% dal 1° gennaio 2013) di cui 4,65% a carico del debitore e 4,35% a carico dell'ente locale, solo se la cartella è pagata entro i 60 gg dalla notifica, altrimenti è completamente a carico del debitore.

Benefici attesi e fattori abilitanti

Fattori abilitanti

Ambito

Descrizione

Organizzazione

- Attivazione di **presidi organizzativi interni dedicati**
- Sviluppo di meccanismi per l'identificazione e l'**affidamento tempestivo dei crediti**

Operatività

- Dotazione di **strumenti applicativi dedicati** alla **gestione e monitoraggio delle lavorazioni** (eventualmente fornite dalle stesse società di recupero)
- Previsione di **accordi tra P.A. e controparti esterne** (SLA, pricing, ...)

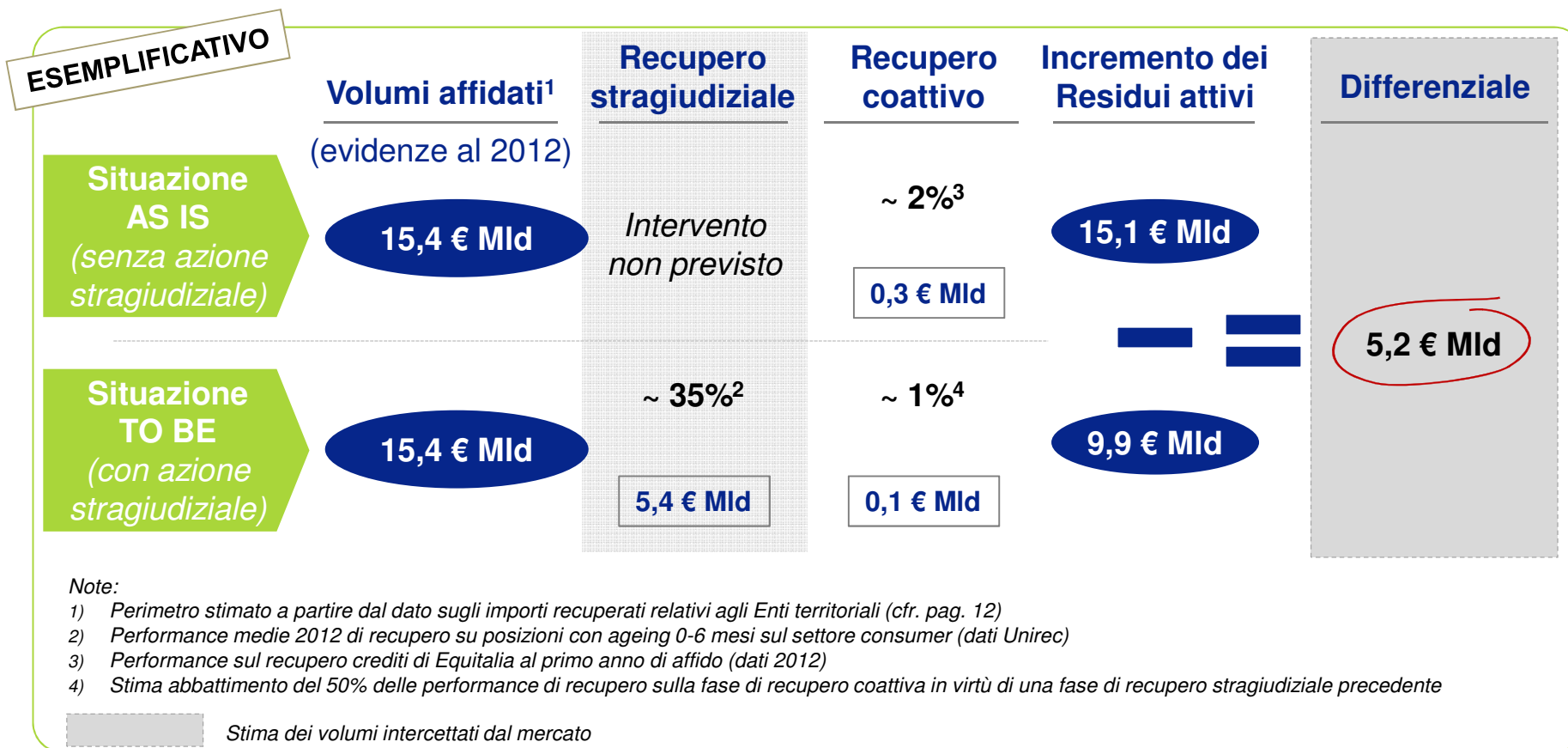
Punti aperti

- **Logiche di ribaltamento costi** (Pubblica Amministrazione vs Cittadini debitori)

Possibilità di attivare **piloti/ fasi test in tempi e con impatti operativi/costi contenuti** per la P.A.

Benefici attesi e fattori abilitanti

Business case sul mercato del recupero crediti nella Pubblica Amministrazione



■ Valore generato in relazione alle performance e ai tempi del recupero stragiudiziale

Fonte: elaborazione KPMG su dati Corte dei Conti – Rapporto 2013 sul coordinamento della finanza pubblica e dati ufficio studi Unirec

Contatti

Matteo Frigerio

KPMG Advisory S.p.A.

Via Vittor Pisani, 25

20124 MILANO

Mobile: +39 348 0995022

Mailto: mfrigerio@kpmg.it
