



Atti del Convegno

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE:  
Modelli innovativi di Recupero del Credito  
Efficienza e dialogo al servizio del cittadino

1 ottobre 2013

Organizzazione a cura di EBITEC - Ente Bilaterale Nazionale per la Tutela del Credito



Atti del Convegno

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE:  
Modelli innovativi di Recupero del Credito  
Efficienza e dialogo al servizio del cittadino

1 ottobre 2013

Organizzazione a cura di EBITEC - Ente Bilaterale Nazionale per la Tutela del Credito

## *Premessa*

**EBITEC** (Ente Bilaterale Nazionale per la Tutela del Credito) ha presentato la proposta di **UNIREC** (Unione Nazionale Imprese a Tutela del Credito) per la riscossione di multe e tributi, in occasione del *Workshop: “Pubblica Amministrazione: modelli innovativi di recupero del credito. Efficienza e dialogo al servizio del cittadino”*.

L'evento, che si è tenuto a Roma il 1° ottobre 2013, è stato un'occasione di confronto tra Istituzioni, Enti Locali, Associazioni imprenditoriali del settore e Associazioni dei Consumatori, volta a:

- approfondire i modelli organizzativi relativi al recupero del credito;
- presentarne i molteplici vantaggi, tra cui il contenimento dei costi a carico dei Consumatori.

Il Workshop ha rappresentato, inoltre, un importante momento di condivisione tra i soggetti coinvolti in merito alle *buone pratiche di riscossione* di tributi e multe che - se attuate - consentirebbero di:

- riscontrare una maggiore incisività nel recupero delle somme dovute;
- avvicinare le amministrazioni locali ai Consumatori attraverso un servizio di informazione che non faccia lievitare i costi da sostenere;
- ridimensionare i costi indotti.

La giornata è stata inoltre l'occasione per presentare ad una platea di “addetti ai lavori”, un *metodo conciliativo* capace di trovare soluzioni sostenibili per le famiglie che hanno difficoltà a rispettare i termini di pagamento degli obblighi.

Il workshop si è concluso con una tavola rotonda alla quale hanno partecipato i rappresentanti delle Istituzioni presenti, l'ANCI (Associazione Nazionale dei Comuni Italiani), la Direzione Centrale Finanza Locale del Ministero dell'Interno, le Associazioni dei Consumatori, esperti di settore e giornalisti, con l'obiettivo di confrontarsi e definire un modello innovativo per la riscossione del credito.

## *Programma workshop*

Modera i lavori

**Sergio Trovato** – *Avvocato Tributarista, Consulente ANCI*

Apertura lavori

**Gianni Amprino** – *Presidente UNIREC*

presenta gli obiettivi della giornata

Saluto delle Istituzioni

Approfondimento del Quadro Normativo di riferimento

**Cristina Montanari** – *Funzionario Enti Locali*

UNIREC – Presentazione Servizi di recupero crediti per le

Pubbliche Amministrazioni: modelli innovativi, convenienza, “buone prassi”

**Marco Pasini** – *Consigliere UNIREC*

EBITEC e la Conciliazione

**Pietro Giordano** – *Presidente Nazionale ADICONSUM*

3

Efficienza, costi e vantaggi dei modelli di recupero crediti proposti

**Matteo Frigerio** – *KPMG*

Case History – AREA Spa

**Guido Trentini** – *Responsabile Settore Clienti*

Conclusioni lavori mattinata

**Gianni Amprino** – *Presidente UNIREC*

**Tavola Rotonda sui modelli di recupero proposti:**

**valore aggiunto per le Pubbliche Amministrazioni ed il Cittadino**

Rappresentanti delle Istituzioni, ANCI, Associazioni Consumatori,

Esperti del Comparto, Giornalisti

**Q & A**

Chiusura lavori

## PRESENTAZIONE OBIETTIVI DELLA GIORNATA

**Gianni Amprino**

Presidente UNIREC

Buongiorno a tutti, grazie per essere intervenuti così numerosi.

Grazie alle Istituzioni presenti in particolar modo all'ANCI che ha dato visibilità a questo workshop anche sul proprio sito, ai rappresentanti e sindaci dei Comuni, grazie al Ministero dell'Interno in particolar modo alla Direzione Centrale della Finanza Locale. Un benvenuto agli altri ospiti.

Ringrazio ADICONSUM tutta, a partire dal Presidente Pietro Giordano, e i colleghi di UNIREC qui presenti, ringrazio gli sponsor che hanno contribuito fattivamente alla giornata e le segreterie di EBITEC, UNIREC e ADICONSUM per gli aspetti organizzativi.

Un ringraziamento particolare ai relatori che si succederanno nella giornata alla KPMG, ai consiglieri Bianco, Bucciarelli e Castri e al gruppo di lavoro UNIREC coordinato da Marco Pasini, con Marco Schilirò e Federico Magnano.

Avrebbe dovuto aprire i lavori Marco Alborghetti, Presidente EBITEC, nonché vice presidente UNIREC. Purtroppo un improvviso problema di salute gli ha impedito di essere qui con noi in questa importante giornata. Un pensiero a lui da parte mia e ritengo da parte di tutta la sala (applauso) perché si rimetta in fretta.

Il Tema della Giornata è: *Modelli innovativi di recupero del credito per la Pubblica Amministrazione – efficienza e dialogo al servizio del cittadino.*

Una giornata concreta nella quale, dopo un approfondimento del Quadro Normativo di riferimento da parte della dottoressa Montanari, UNIREC presenterà i propri innovativi modelli di recupero dei crediti per le PA, seguirà un approfondimento dei vantaggi dei modelli proposti da parte della società di consulenza KPMG preceduta dall'intervento da parte di EBITEC in merito alla Conciliazione.

### ***Perché questa giornata:***

Perché riteniamo che La riforma della gestione della riscossione delle imposte, introdotta con la legge 22 dicembre 2011 n. 214 (e successive modifiche), alla luce dei “risultati prodotti” debba indurre a un'importante riflessione sulle modalità di recupero/riscossione come gestite sino ad oggi e per come renderla **più efficiente** e che sia possibile, contemporaneamente, **tenere in maggior considerazione le esigenze e le necessità dei cittadini/contribuenti.**

Una delle difficoltà che gli enti riscossori hanno sempre trovato è legata alla centralità del servizio, per cui il contribuente non in regola, dopo aver ricevuto le varie intimazioni di pagamento, doveva recarsi presso gli uffici dello stesso Ente (o al minimo alla posta) per effettuare i versamenti o, al peggio, non pagare in attesa di condoni, rinvii, nuove norme di miglior favore.

*E “cito la Corte dei Conti” ...i limiti di un disegno teorico che ha fatto confluire in un unico soggetto crediti eterogenei per natura e fondatezza...*

**Per gli Enti Locali**, particolarmente con il taglio dell'intervento dello Stato centrale, **è necessario, aumentare e avere maggior certezza di incassi e abbattere “i costi di del recupero/riscossione”**, così da poter programmare attività anche per più anni; aspetto quest'ultimo da tenere in alta considerazione visto che l'Ente Locale, con le recenti normative in bilancio dovrà:

- riportare gli incassi in maniera sostanzialmente simile a quello che avverrà a consuntivo;
- **essere sempre più attento “amministratore” nella valutazione dei “Residui Attivi” che dovranno essere opportunamente svalutati in caso di elevata anzianità e/o dubbia esigibilità.**

Tutto questo in presenza di normative in continua modifica e scarsamente conosciute dal contribuente.

**Sino a oggi**, salvo rari casi, in cui il servizio di recupero è stato affidato a imprese private, **non è mai stato attivato il recupero crediti effettuato in maniera stragiudiziale**, utilizzando il lasso di tempo intercorrente tra il momento di prima notifica (si pensi, per semplicità, alla contestazione di una multa), quello della scadenza del pagamento ridotto e, infine, l'iscrizione a ruolo per il mancato pagamento.

**La riscossione non si è mai modernizzata** realmente essendo la stessa da sempre: pagamento volontario del contribuente, attività amministrativa, riscossione coattiva.

**Tutto affidato a pochi soggetti.**

Soggetti **iscritti in un albo con requisiti giustamente molto rigidi** ma che, allo stesso tempo, ha riservato a pochissime imprese l'attività senza riuscire ad **abbattere tempi di riscossione lunghi**, incertezza di incassi - particolarmente in tempo di crisi - **bassa percentuale di recupero**, contenzioso, **contrapposizione del contribuente verso l'agente riscossore e contro l'Ente impositore** “a prescindere” dalla ragione e dal torto.

Sono, purtroppo, note le tristi vicende di suicidi di imprenditori e lavoratori posti di fronte ad una cartella esattoriale di poche o molte migliaia di debiti fiscali che non hanno potuto onorare non per furbizia ma per mancanza di capacità economica.

**Com'è anche incontestabile la riduzione del successo della riscossione coattiva.**

La Corte dei Conti a pag. 21 del rapporto sul Coordinamento della Finanza Pubblica 2013 evidenzia alcuni dati impressionanti:

- 527 miliardi lo stock di “crediti pubblici” in carico ad Equitalia (aumentano di 80 mdi l'anno) di cui 103 miliardi ante 2004;
- 1,94% la percentuale di recupero a un anno;
- 7% la percentuale di recupero a 5 anni.

Ricordo che le 200 imprese UNIREC recuperano – dati terzo rapporto 2013 su 43 miliardi di crediti affidati – il 37% dei crediti con anzianità inferiore a 6 mesi.

***Vedremo dopo come efficientare un minimo queste masse significati “fare una finanziaria” o 5-6 manovre sull’IVA.***

Una situazione quest’ultima che non può che aggravarsi, almeno nel medio periodo tenuto conto di tre fattori:

- i tempi organizzativi, burocratici, amministrativi, formativi dei singoli Enti Locali;
- il recupero dagli Enti riscossori delle pratiche sin qui assegnate;
- la possibilità per i Comuni di dotarsi esclusivamente dell’ingiunzione fiscale, non disponendo degli stessi strumenti degli Enti riscossori, anche se tale obbligo ha il vantaggio di poter emettere, immediatamente dopo la notifica, un titolo esecutivo.

Da queste considerazioni nasce la ***nostra proposta*** - con un paragone, forse ardito, si vuole proporre il cd. “***recupero amministrativo***” già da tempo adottato in caso di ritardato pagamento delle utenze, che consente di anticipare situazioni problematiche e contenzioso.

Prima di entrare nel merito della proposta è importante sottolineare che ***l’attività vuole essere di supporto e non di sostituzione***, in alcun modo, delle funzioni proprie dei soggetti impositori così come impone la legislazione vigente.

6

### ***LA PROPOSTA***

***Il progetto qui presentato prevede l’esternalizzazione di parte del servizio con l’affidamento a una società di Tutela del credito dell’attività di gestione e di recupero dei crediti vantati dall’Ente Locale nel periodo precedente all’iscrizione a ruolo delle somme dovute dal contribuente.***

### ***L’ATTIVITÀ***

Le attività che la società a cui venisse affidato l’incarico potrebbe svolgere riguardano:

- verifica storica e aggiornamento dello stato delle imposte, multe che l’Ente Locale deve incassare dai propri contribuenti;
- revisione degli indirizzi e dei recapiti dei contribuenti;
- sollecito telefonico di pagamento (phone collection);
- sollecito epistolare/cartolare di pagamento;
- visita domiciliare per il pagamento;
- informazione sulle possibili soluzioni che la normativa consente sulle modalità di pagamento (ad esempio, possibilità di rateizzazione);
- assistenza in presenza di casi in contestazione.

L’Ente Locale infine, potrà decidere di affidare altri incarichi, quali la rendicontazione sistematica/la riconciliazione degli incassi, creare nuovi punti di contatto con il pubblico e quant’altro decidessero di decentrare.

Indirettamente questa attività, almeno per **la parte esternalizzata, consentirebbe all'Ente Locale di raggiungere vari risultati:**

- una stima previsionale degli introiti;
- la creazione di una banca dati continuamente aggiornata sui propri contribuenti;
- maggiore controllo dei flussi di cassa;
- riduzione dell'attività di riscossione diretta e coattiva;
- riduzione del contenzioso;
- riduzione dell'impagato;
- ridurre l'attività burocratica-amministrativa;
- la liberazione di personale da destinare ad altri incarichi.

**È importante sottolineare** come per l'introduzione della procedura in discussione **non sono necessarie modifiche legislative, ma solo quella del Regolamento generale delle entrate dei singoli Comuni.** Infatti, l'attività assegnata in outsourcing è solo di sollecito di pagamento e **non inficia in alcun modo lo svolgimento di pubblici servizi o di attività di riscossione** riservata al comune stesso, che, come già riportato, manterrà l'esercizio del recupero coattivo, in caso di non soluzione stragiudiziale.

Una scelta che potrà essere effettuata da ogni singolo Ente Locale è dei contribuenti verso cui indirizzare il recupero stragiudiziale.

### **COSTI & ASSEGNAZIONE DELL'INCARICO**

Le attività sopra citate dovrebbero essere assegnate con gara pubblica o con procedura di licitazione privata, preferibilmente con la **costituzione di un elenco delle società operanti nel recupero di crediti di Enti Locali.**

Dovrebbe anche essere esclusa la procedura di massimo ribasso che riduce la dignità dei professionisti con grave discapito della qualità della prestazione, soprattutto nel rapporto con l'utente.

**Per quanto riguarda i costi** è prevedibile una suddivisione tra:

- **Quota fissa.** Importo da riconoscere per l'attività amministrativo-burocratica-di rendicontazione, svolta dal mandatario, in ogni caso utile per l'Ente Locale. Ad esempio, rimborso (anche forfettario) delle spese vive presuntivamente sostenute. Rispetto alle "casse comunali", **tale importo sarebbe facilmente recuperato** dalla riduzione di attività degli addetti, dal recupero di pratiche "dimenticate", dalla bonifica degli archivi, ecc.
- **Quota legata all'effettivo pagamento da parte del contribuente.** L'importo sarebbe riconosciuto esclusivamente in caso di successo dell'attività svolta (incasso, rateizzazione, soluzione del contenzioso, ecc.). Possono essere previste specifiche tabelle.

Le due possibilità prospettata **non dovrebbero ricadere sul contribuente** tenuto anche conto che nel momento della richiesta di pagamento non è ancora noto se vuole assolvere al contributo secondo le scadenze previste, ovvero ritardare il pagamento (per scelta o per impossibilità), avviare un contenzioso.



***Il rimborso al mandatario dovrebbe essere “scalato” dal “recuperato”.***

Per l'Ente Locale ***non sarebbe un maggior costo in quanto***, particolarmente in caso di successo, ***incasserebbe prima*** quanto di sua pertinenza e, in alcuni casi, ***anche quanto era “andato perso”*** nei meandri della burocrazia.

Si deve anche tener presente che il riconoscimento sulla base del recuperato è già quella adottata in caso in caso di riscossione esterna.

***SOGGETTI INCARICATI (MANDATARI)***

Per svolgere l'incarico, anche in mancanza di un elenco dei soggetti autorizzati, ***devono essere fissati alcuni principi inderogabili***, che integrino in maniera positiva le previsioni di legge.

Quale ***elenco esemplificativo*** e non esaustivo dovrebbe essere previsto:

- ***L'iscrizione a EBITEC*** che, oltre alla formazione sin qui fornita dovrà erogare una formazione specifica in tema fiscale, per una certificazione complessiva dei soggetti incaricati, anche in osservanza di quanto previsto dalla Circolare del Ministero dell'Interno.
- ***L'iscrizione a UNIREC*** (Ricordiamo che l'iscrizione a questi due Enti è sinonimo di Garanzia, Trasparenza e Buone Prassi coniugata alla capacità di gestire masse di crediti importanti (35 milioni l'anno).
- ***La sottoscrizione di protocolli comportamentali e di Buone Prassi condivisi con le più rappresentative AACC***. Ricordo la recente sottoscrizione tra UNIREC e ADICONSUM e FEDERCONSUMATORI di un Protocollo d'Intesa sulle Buone Prassi molto innovativo in quanto prevede la diffusione della Guida del Consumatore ai servizi di recupero crediti.
- L'obbligo di una relazione annuale sull'attività svolta di supporto alle scelte fiscali e amministrative dell'Ente Locale.
- ***Sanzioni in presenza di comportamenti non in linea con le previsioni normative impartite***. In tale ambito dovrebbe essere prevista una procedura conciliativa paritetica tra società di tutela del credito e contribuente in caso di mancato rispetto delle previsioni di legge e del codice deontologico adottato.

La proposta avanzata consente, se recepita e applicata secondo i principi enunciati, a tutte le parti interessate (Ente Locale, contribuente, società incaricata) di trarne ***beneficio*** in termini di ***costi***, di ***tempi***, di ***certezza***, di ***posti di lavoro*** (in particolare eventuali dubbi legati alla diminuzione del lavoro da parte degli addetti alla riscossione degli Enti Locali è fuor di luogo in quanto potrebbero essere riassegnati ad altri compiti: dal recupero di situazioni inevase, all'organizzazione, al controllo dei soggetti mandataria, all'attività ispettiva).

Tutto con l'ulteriore implicito ***vantaggio “politico” di riavvicinare il cittadino all'Ente Locale*** che attualmente, per responsabilità proprie, per la riduzione dell'intervento dello Stato centrale e per molti altri motivi, è visto come uno dei principali fattori di disaffezione verso le Istituzioni e complessivamente la “res publica”.

## **QUADRO NORMATIVO E SISTEMATICO DEL RECUPERO COATTIVO DEI CREDITI DEGLI ENTI LOCALI**

***Cristina Montanari***

*Funzionario Enti Locali*

Dal 1° gennaio 2014, dopo cinque proroghe (da ultimo, si veda il “Decreto del fare” – D.L. 21 giugno 2013, n. 69, come convertito dalla legge 9 agosto 2013, n. 98) che hanno via via posticipato il termine, Equitalia abbandonerà definitivamente la riscossione delle entrate locali, sia patrimoniali che tributarie; la legge, ugualmente, estromette dalla gestione delle entrate comunali anche Riscossione Sicilia Spa, la società di riscossione attiva esclusivamente nella regione Sicilia.

Era, infatti, il lontano giugno 2011, quando il “Decreto sviluppo” del Governo Berlusconi interruppe il sodalizio tra Equitalia e Comuni con decorrenza gennaio 2012, ma la consueta giostra delle proroghe ha posticipato l’uscita di scena del concessionario dapprima a metà 2012, poi a dicembre 2012 e infine al 30 giugno 2013, per poi arrivare, limitatamente alla riscossione delle entrate tributarie, alla fine del 2013 e, con quest’ultimo intervento legislativo, alla stessa scadenza anche per la riscossione delle entrate patrimoniali.

La novella normativa di cui all’art. 53, c. 1, D.L. n. 69/2013, rappresenta dunque solo l’ultimo capitolo (per ora) dei travagli di un settore che vive da anni senza regole definite, in un’attività peraltro cruciale per i bilanci pubblici locali come la riscossione delle entrate dai cittadini-contribuenti che non pagano spontaneamente, e che li espone a preoccupanti criticità: non a caso, denuncia la Corte dei Conti<sup>1</sup>, il susseguirsi delle novità normative, spesso decise in fretta e come risposte non troppo meditate alle polemiche del momento (c’è chi parla di vere e proprie “incursioni legislative”), hanno finito per indebolire oggettivamente l’azione di chi (concessionari minori, Enti Locali in via diretta, Equitalia) deve raccogliere le entrate.

Effetti rilevanti sono stati, infatti, prodotti dal susseguirsi di novità normative che hanno reso meno efficace l’azione di riscossione coattiva dei tributi e delle altre entrate patrimoniali; ci si riferisce, in particolare:

- all’impossibilità, dal 1° luglio 2012, di agire coattivamente per recuperare crediti tributari di valore non inferiore a 30 euro per ciascun periodo d’imposta, comprensivi di sanzioni e interessi (D.L. n. 16/2012);
- alla “rottamazione”, dal 1° luglio 2013, tutte le piccole cartelle esattoriali (fino a 2mila euro) iscritte a ruolo fino al 31 dicembre 2009 e non ancora incassate da Equitalia (legge di stabilità 2013)<sup>2</sup>;

<sup>1</sup> Si veda il rapporto 2013 della Corte dei Conti (sezioni riunite in sede di controllo) sul coordinamento della finanza pubblica.

<sup>2</sup> In pratica gli Enti Locali dovranno far fronte ai crediti annullati, che ancorché datati e di difficile incasso, figurano come residui attivi nei bilanci. Non solo. I Comuni dovranno anche versare a Equitalia e agli altri agenti della riscossione i costi sostenuti per le procedure, anche esecutive, attuate per il recupero dei crediti, che vanno dalle spese delle raccomandate agli specifici oneri connessi alle procedure messe in atto per riscuotere il credito; somme che l’agente della riscossione può comodamente compensare con quanto da riversare all’Ente relative a partite rimosse.

- alle disposizioni che hanno limitato l'iscrizione d'ipoteca sugli immobili alla tutela di crediti superiori a € 20.000 (D.L. n. 16/2012);
- alle ridotte possibilità di espropriazione immobiliare: impignorabilità della prima casa, eccetto che per le abitazioni di lusso e pignorabilità degli altri immobili per crediti superiori a € 120.000 (D.L. n. 69/2013);
- alle limitate possibilità di espropriazione mobiliare:
  - pignorabilità dei beni per lo svolgimento dell'attività professionale nei limiti di 1/5 e solo se il presumibile valore degli altri beni pignorati sia/appaia insufficiente (pignorabilità residuale) e tempi molto dilazionati (300 giorni dal pignoramento) per procedere alla vendita all'incanto (D.L. n. 69/2013);
  - nel caso di aggressione di un conto corrente, impignorabilità dell'ultima mensilità ricevuta a titolo di salario o retribuzione dal contribuente-debitore e accreditata sul conto (D.L. n. 69/2013);
  - pignorabilità di stipendi e salari nei limiti di 1/5 per importi stipendiali superiori a € 5.000, 1/7 per importi da € 2.500 a € 5.000 e 1/10 per importi fino a € 2.500 (D.L. n. 16/2012);
  - necessità di adire sempre il giudice dell'esecuzione nel caso di pignoramento della pensione (D.L. n. 262/2006), salvaguardando il “minimo vitale”;
  - delega al Governo di individuare un paniere di beni definiti “beni essenziali”, e come tali non espropriabili (D.L. n. 69/2013); ciò, in aggiunta a quanto già previsto dal codice di procedura civile (art. 514) circa l'impignorabilità assoluta di alcuni beni che, sulla base del criterio dell'indispensabilità minima per la vita del debitore e dei suoi familiari, non sono espropriabili;
- all'imposto intervallo di quattro mesi fra l'invio di una comunicazione dettagliata sul debito e l'avvio delle azioni esecutive e cautelari, per i crediti fino a € 1.000 (legge di stabilità 2013);
- all'imposto preavviso comunque da notificare al debitore prima di procedere al fermo amministrativo dell'automobile (o di altro bene mobile registrato), salvo poi non poter procedere ove questi dimostri che il mezzo è strumentale all'attività d'impresa o alla professione (D.L. n. 69/2013);
- alla possibilità di ottenere la dilazione di pagamento delle somme già poste in riscossione coattiva fino a 120 rate mensili (10 anni), eventualmente prorogabile per altri dieci anni, qualora il debitore si trovi, per ragioni estranee alla propria responsabilità, in una “comprovata e grave situazione di difficoltà legata alla congiuntura economica” (D.L. n. 69/2013).

Novità tutte che, probabilmente, sottovalutano che la posizione creditoria dello Stato e degli Enti Locali è ormai divenuta per molti versi peggiore rispetto alle possibilità di tutela che la legge riconosce al creditore privato munito di titolo esecutivo.

L'esigenza, sentita dal Legislatore, di alleviare le difficoltà degli operatori economici e delle famiglie, conseguenti alla crisi che stiamo vivendo, vanno tuttavia necessariamente bilanciate con le esigenze di tutela della finanza pubblica e di salvaguardia della concorrenza tra gli stessi operatori economici; infatti, se da un lato non si può

non condividere la preoccupazione di evitare ulteriori difficoltà a coloro che si trovano a fronteggiare la recessione economica, particolarmente grave, dall'altro va tenuto presente che un efficiente sistema di riscossione coattiva dei crediti pubblici costituisce un'imprescindibile necessità per il corretto funzionamento di un sistema fiscale incentrato sull'adempimento spontaneo, contribuendo a realizzare una maggiore equità fiscale nel favorire le condizioni per il miglioramento del tasso d'assolvimento spontaneo degli adempimenti tributari e contributivi<sup>3</sup>.

Resta comunque il fatto che i risultati dell'attività di riscossione coattiva sono tendenzialmente in calo, e se per un verso, un fattore significativo che è all'origine del rilevato indebolimento dell'attività di riscossione sta per certo nel peggioramento dello scenario economico generale, che dove non ne ha comportato un differimento, ha finito per rendere insolventi i debitori, per altro verso l'incertezza del quadro normativo di riferimento e, conseguentemente, degli strumenti coercitivi a disposizione dell'Ente impositore, rappresentano la concausa dell'accentuata flessione delle riscossioni.

Illuminanti, in tal senso, sono i risultati prodotti da Equitalia sull'attività di riscossione coattiva: nel 2012, l'andamento della riscossione segnala un preoccupante indebolimento; infatti, il tasso di riscossione (rapporto fra il riscosso e il carico netto), collocatosi all'1,94%, ha registrato una nuova caduta dopo quella segnata nel 2011, scendendo molto al di sotto del minimo toccato nel 2006 (2,66%). Va comunque tenuto presente che le riscossioni rendicontate da Equitalia comprendono vari fenomeni: forme di riscossione spontanea (es. TARSU di molti Comuni); iscrizioni a ruolo espressione non di vera evasione ma, più semplicemente, di errori da parte dei contribuenti; crediti delle PA in molti casi estranei all'obbligazione tributaria e, proprio per questo, esposti a forti criticità (è il caso delle violazioni al Codice della strada sanzionate a livello comunale).

Come nei precedenti interventi normativi di proroga, non è regolamentata in alcun modo la fase transitoria, dal momento che il Legislatore non chiarisce se Equitalia, al momento della cessazione delle attività di riscossione, dovrà continuare ad occuparsi dei vecchi ruoli trasmessi fino al 31 dicembre 2013 o se, invece, si procederà alla loro restituzione agli enti impositori (decisamente più probabile).

La fuoriuscita totale di Equitalia dal settore delle entrate comunali, che verosimilmente si completerà alla fine del 2013, con conseguente cessazione dell'attività a favore dei Comuni e relativa interruzione di tutte le incombenze in corso con restituzione agli enti creditizi delle rispettive pendenze, mostra che il prossimo scenario è quello della gestione in proprio o l'affido a terzi delle attività di riscossione: ciò impone ai Comuni di rivedere, nella sua complessità, la gestione della funzione della riscossione coattiva, tanto delicata quanto fondamentale per la tenuta del bilancio dell'Ente, più volte interessata da interventi legislativi e da manovre di governo, ed attraverso i quali il Legislatore ha tentato di attenuare, ovvero adeguare, le esigenze di riscossione del Fisco con quelle dei contribuenti, che sempre più soffrono degli effetti della crisi economica generale.

<sup>3</sup> Corte dei Conti -sez. riunite in sede di controllo, "Elementi per l'audizione del Presidente della Corte dei Conti presso le Commissioni bilancio V e Finanze VI della Camera dei Deputati-Considerazioni in merito alle strategie e agli strumenti per il contrasto dell'evasione fiscale"- 19 giugno 2013.

Resta in ogni caso il fatto che la gestione del credito, negli Enti Locali, è un'attività spesso sottovalutata, e ciò per complesse ragioni culturali, storiche, politiche ed economiche, anche se, negli ultimi tempi, la corretta gestione delle risorse e il miglioramento nel recupero delle entrate, rientra sempre più frequentemente tra gli obiettivi che le Amministrazioni si pongono, e richiedono di perseguire alla propria struttura burocratica: si gioca, infatti, anche su questo tema, la questione del controllo sociale della collettività sulle decisioni di allocazione, impiego e reperimento delle risorse, fondamentale per ricercare il consenso sui risultati e la legittimazione sulle scelte operate.

La situazione esistente, comunque, è quella in cui una discreta fetta di PA locali affronta il recupero con un critico ritardo rispetto a quando sarebbe dovuto avvenire, circostanza quest'ultima foriera di tutta una serie successiva di problemi che spesso rendono improbo il lavoro del soggetto o della struttura incaricata del recupero.

In quest'ambito, forse molto più che in altri, vale la regola per cui è meglio prevenire (ovvero cautelarsi preventivamente per tutelare il proprio credito) che curare (ovvero intraprendere un'azione esecutiva contro il debitore), per il semplice fatto che il debitore, più tempo ha a disposizione, più sarà messo nelle agevoli ed indisturbate condizioni di attivarsi per sottrarsi al pagamento di quanto dovuto; per questa ragione occorre porre in essere azioni efficaci e puntuali perché siano certificate tutte le pretese creditorie, siano rimosse quelle verificate non più esigibili, siano fatte valere quelle recenti e, per il conseguimento degli specifici obiettivi, sia sviluppata ogni forma di sinergia con altri soggetti pubblici e privati.

La visione che, in proposito, l'Ente deve avere sempre ben presente, è quella di garantire equità fiscale ed equità sociale attraverso etica, trasparenza, cultura del servizio e del dialogo, realizzando prioritariamente le condizioni per un miglioramento del tasso della riscossione spontanea.

Una premessa, tuttavia, è d'obbligo: l'attività di "recupero crediti" è, tradizionalmente, quella "a minore efficienza", in quanto comporta, oltre ad un quantificabile livello di costi, un considerevole aggravio d'incombenze: occorre, infatti, tenere in debito conto che spesso ci si rapporta con importi da recuperare di modesta entità, piuttosto che con oggettive difficoltà di effettuare la riscossione per l'impossibilità di rintracciare il debitore. D'altra parte, si tratta di un'attività dovuta, non essendo possibile per l'Ente abbandonare i propri crediti, a rischio d'incorrere in responsabilità erariale.

Emerge, dunque, come sia fondamentale, nell'attività di recupero crediti, possedere adeguate informazioni sulla situazione economica e finanziaria del debitore al fine di valutare, da un lato, le reali prospettive di realizzo e i margini di eventuali soluzioni transattive e, dall'altro, motivare la convenienza all'abbandono del credito al solo caso di provata ed effettiva impossibilità d'incasso, o ricorrere ad azioni cautelari/esecutive nelle uniche ipotesi in cui siano efficacemente percorribili. In secondo luogo, non si può tacere sulle ragioni per le quali, troppo spesso, l'attività di riscossione si rivela improduttiva: queste, in effetti, sono molteplici, ma prioritariamente va riscontrata l'eccessiva ampiezza del tempo decorso tra la scadenza del credito e la sua effettiva riscossione; tempo che, diversamente, potrebbe essere utilmente im-

piegato dall'Ente per ricorrere a tutte le misure messegli a disposizione dall'ordinamento per tutelarsi dalle eventuali insolvenze, compreso il ricorso a soggetti terzi che hanno nel recupero stragiudiziale dei crediti il loro core business.

Il tema del credito, inoltre, rappresenta sempre più una "nota dolente" nella gestione finanziaria degli Enti Locali: la crisi ha reso i contribuenti dei pagatori sempre meno virtuosi, e spesso loro malgrado, altre volte per disegni scorretti e sleali; in tale contesto, l'Amministrazione locale deve confrontarsi con una "risorsa assente", ovvero con risultati economici la cui reale consistenza e disponibilità divengono sempre meno certe: la gestione del credito e il suo recupero e contenimento divengono, quindi, un elemento critico nella gestione efficace del bilancio.

In conclusione, pur avendo ben presente la particolare natura dei crediti gestiti a livello locale, è doveroso, necessario, utile ed opportuno, per l'Ente, approntare ogni misura per evitare che i crediti vantati non si manifestino impossibili da riscuotere, rendendo vano ogni sforzo intrapreso per contrastare il vituperato fenomeno dell'evasione (fiscale e da riscossione), nella considerazione che un atteggiamento superficiale dell'Ente su quest'aspetto dell'azione amministrativa, evidenzia una gestione inefficiente e incapace di adire completamente al proprio scopo.

Ne emerge la fondamentale esigenza di un rafforzamento dell'attività di riscossione, meglio se concentrata su un particolare settore dell'Ente, anche se stupisce lo scarso interesse che troppo spesso questo tema riscontra sia negli organi di decisione attiva, sia in quelli di responsabilità burocratica; questo settore, diversamente, dovrebbe diventare propulsivo, stante, per le ragioni viste, l'indispensabilità circa una vera efficacia del recupero dei crediti, presupposto stesso dell'istituto della riscossione, ed attuabile attraverso una struttura pronta, capace, stimolata ed efficiente.

### ***Effetti dell'uscita di scena di Equitalia***

Con l'uscita di scena di Equitalia e di Riscossione Sicilia Spa dalla gestione delle entrate comunali (31/12/2013) e, quindi, con la rottamazione ex lege del sistema del ruolo e delle successive cartelle esattoriali, i Comuni devono attrezzarsi con l'ingiunzione fiscale per riscuotere forzatamente i propri crediti: l'obbligo riporta dunque in auge questo strumento, disciplinato dal R.D. 14 aprile 1910, n. 639, concepito per la riscossione, con modalità accelerate, dei crediti dello Stato e degli Enti pubblici, attraverso un istituto strutturato sullo schema dei provvedimenti monitori.

A legislazione vigente, quindi, l'ingiunzione fiscale rappresenta per i Comuni, dal 1° gennaio 2014, l'unico strumento attuativo della riscossione coattiva, venendo meno la possibilità di ricorrere al ruolo, meccanismo che sarà riservato ad Equitalia.

Pertanto l'ingiunzione, caduta in disuso dopo l'entrata in vigore del D.P.R. 28 gennaio 1988, n. 43<sup>4</sup> e ripristinata dall'art. 52, D.Lgs. 15 dicembre 1997, n. 446<sup>5</sup>, da strumento generalizzato ed alternativo di riscossione coattiva delle entrate comunali (essendo ri-

<sup>4</sup> Istituzione del sistema del concessionario della riscossione.

<sup>5</sup> Riconoscimento al Comune della possibilità, attraverso un regolamento, di disciplinare autonomamente il sistema di riscossione, e quindi di poter agire in proprio.

messa all'amministrazione precedente la scelta tra iscrizione a ruolo ed ingiunzione), diverrà l'unico ammesso dall'ordinamento.

I Comuni, inoltre, in forza delle nuove normative sulla gestione del bilancio, sia già operative, sia di prossima attuazione:

- devono accantonare a fondo svalutazione crediti il 25% delle partite sospese iscritte in bilancio da oltre 5 anni, determinando così un'immobilizzazione di risorse che, poiché non spendibili, non possono essere destinate a programmi/progetti/servizi a favore della collettività amministrata, ma devono essere mantenute a garanzia di eventuali squilibri finanziari derivanti dal venir meno dei crediti medesimi;
- dovranno programmare i propri incassi con un'approssimazione molto vicina al dato reale, cercando di contenere il fenomeno dell'inesigibilità, e perciò approntando procedure di riscossione, anche esecutive, efficaci, snelle e veloci, allo scopo di scoraggiare ogni ipotesi di morosità, e così garantire delle entrate concrete; ci si avvicinerà, infatti, ad un bilancio di cassa in forza della nuova contabilità degli Enti Locali di cui al "bilancio armonizzato" con le regole dell'Unione Europea (D.Lgs. 23 giugno 2011, n. 118), ora in fase di sperimentazione, ma che entrerà a regime verosimilmente nel 2015, e che impone una registrazione dei fatti gestionali in un periodo molto più prossimo alla fase finale del processo, ossia alla movimentazione di cassa.

Il nuovo regime sulla riscossione determina giocoforza non pochi problemi operativi, soprattutto agli Enti Locali di minore dimensione, con inevitabili ripercussioni sulla recuperabilità delle somme a suo tempo iscritte a ruolo e mantenute tra i residui attivi nei bilanci degli Enti stessi, nonché per i futuri crediti che via via andranno formandosi. Risulta quindi rafforzata e di grande attualità la necessità che tutti i Comuni (la riforma non tocca, infatti, le Province) si pongano il problema di come gestire la riscossione coattiva delle proprie entrate, a partire dal 1° gennaio 2014, ferma restando la validità dei contratti in essere, eventualmente scadenti oltre tale termine, con i concessionari diversi da Equitalia.

Dal gennaio 2014, quindi, una grandissima mole di partite già destinate al recupero rientrerà nella disponibilità dei Comuni i quali, ricorrendone le condizioni, avranno la possibilità di tentarne la riscossione con tutti gli altri mezzi messi loro a disposizione dalla legge, ovvero di verificarne l'effettiva possibilità di riscossione, anche al fine di sollevare i relativi funzionari comunali da ogni eventuale responsabilità contabile; senza parlare, poi, dei crediti in via di maturazione e non riscossi, per i quali occorrerà procedere al recupero, ma senza l'ausilio dell'agente della riscossione.

Si assiste, in buona sostanza, ad un nuovo ruolo dei Comuni nella riscossione, anche se le scelte operative che questo passaggio comporta (creazione di uffici interni con addestramento del personale, istituzione di nuove società, spinta all'associazionismo tra enti, esternalizzazione a privati) richiede tempi tecnici che potrebbero compromettere il recupero delle posizioni di debito dei cittadini/contribuenti prossime alle scadenze; ciò senza trascurare la questione finanziaria legata all'utilizzo di risorse e mezzi già presenti presso gli Enti Locali e disponibili a legislazione vigente, oltre ai vincoli esistenti sulla creazione e sulle attività dei soggetti societari.

In ogni caso, politici e tecnici comunali sono chiamati a garantire che le nuove modalità di riscossione coattiva delle entrate locali non penalizzino gli interessi patrimoniali degli enti rispetto alla situazione assicurata dalle procedure di riscossione coattiva attualmente esistenti e dai relativi poteri informativi ed operativi; le soluzioni sono sostanzialmente tre:

- svolgere direttamente o in forma associata tale attività, ed il ruolo principale, in quest'ultima ipotesi, è svolto dalle Unioni di Comuni (facendo i conti con i tetti di spesa ai bilanci, soprattutto per quella di personale, e ai limiti assunzionali);
- orientarsi al relativo svolgimento attraverso una società partecipata;
- bandire una gara pubblica per il suo affidamento all'esterno.

Il “Decreto del Fare” di quest'estate, ad ogni buon conto, ha lanciato una nuova opportunità: “*al fine di favorire il compiuto, ordinato ed efficace riordino della disciplina delle attività di gestione e riscossione delle entrate dei Comuni*”, ha introdotto la possibilità per i Comuni (soprattutto per quelli che hanno affidamenti in essere con Equitalia) di costituire un (non meglio definito) “consorzio” che sarebbe, a sua volta, obbligato ad affidare direttamente (senza gara) ad Equitalia ogni “attività di supporto all'esercizio delle funzioni relative alla riscossione”.

È un film già visto, se si pensa al vecchio consorzio obbligatorio “ANCI-CNC”, poi confluito in Riscossione S.p.A., oggi Equitalia S.p.A., che già in altre occasioni si era tentato di ripristinare; un remake, peraltro, che andrebbe ad integrale appannaggio del Gruppo Equitalia, determinando la definitiva cessazione di qualsiasi dinamica competitiva nel settore dei servizi alla PA in materia di gestione delle entrate locali.

Non c'è chi non veda le criticità della nuova norma, emergenti quantomeno da una sua prima lettura; ciò, non solo in termini di opportunità, ma soprattutto per il mancato coordinamento:

- con il quadro normativo vigente in materia di affidamenti dei servizi di gestione delle entrate locali, nel rispetto delle regole di tutela della concorrenza e del mercato imposte anche dall'Unione europea;
- con l'attuale ordinamento degli Enti Locali, in quanto si reintrodurrebbe l'istituto del consorzio di funzioni, abrogato dalla legge n. 191/2009.

D'altra parte, c'è chi ritiene che l'istituzione di un servizio per la riscossione delle entrate locali organizzato in forma di consorzio (dall'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani?) con l'appoggio di Equitalia, potrebbe coprire il vuoto che si determinerà con l'abbandono delle attività di riscossione coattiva delle entrate locali da parte di quest'ultima.

Le concrete modalità di organizzazione del servizio in questione dovranno essere precisate in seguito dal Legislatore.

Vi è, comunque, un'ulteriore strada, molto più immediata, attuale e concreta, da considerare integrativa e/o complementare (non sostitutiva) al recupero coattivo; per questo, vale la pena di esaminare le prospettive offerte dal recupero stragiudiziale dei crediti.



***Il recupero crediti in bonis: inquadramento giuridico e praticabilità***

Accanto ai mezzi, conosciuti e consolidati, che supportano la fase coattiva della riscossione, vi è la possibilità di introdurre, nell'ambito delle procedure di riscossione dell'Ente, un ulteriore strumento che, in svariate ipotesi, consente di risolvere efficacemente e in tempi ragionevoli il problema degli insoluti, migliorando le *performances* di cassa.

Si tratta della procedura comunemente definita "recupero stragiudiziale dei crediti", che consiste nell'esternalizzazione di alcune fasi di procedure amministrative, e rappresenta una delle possibilità di cui può servirsi la PA per perseguire obiettivi di razionalizzazione e di risparmio ed arginare, per quanto possibile, i problemi che inevitabilmente molti Enti dovranno affrontare dal 1° gennaio 2014, al momento della fuoriuscita di Equitalia dal panorama della riscossione delle entrate comunali.

L'integrazione esterna, in corso di sviluppo, costituisce una risorsa fondamentale per qualificare, in termini di economicità ed efficacia, le azioni volte al recupero dei crediti, oltre che alla lotta all'evasione e all'elusione fiscale: l'outsourcing può rappresentare, infatti, una soluzione efficiente ed efficace per la gestione di alcune fasi del recupero dei crediti dell'Ente Locale, ovvero della debt collection, a patto di affidare segmenti dell'attività di gestione dei crediti insoluti ad un partner professionale, specializzato, flessibile e che garantisca, attraverso una copertura capillare del territorio nazionale, il rispetto di norme deontologiche, a salvaguardia dell'immagine e degli interessi del committente (il Comune).

Si tratta, in ogni caso, di attività estremamente delicate, soprattutto per il loro impatto diretto sul cittadino/contribuente, e per il ruolo di garante della legittimità che deve svolgere l'Amministrazione.

Oltre alle difficoltà legate all'applicazione della legislazione pubblicistica che informa l'operato delle PA, uno dei problemi legato all'insolvenza è disporre, oltre che di personale esperto e specializzato, anche di strutture dedicate, e poter assicurare un costante impegno nell'aggiornamento normativo e nello sviluppo operativo e metodologico: tutti elementi assolutamente indispensabili per una gestione efficace dell'impagato, ma altrettanto difficili da formare internamente, a causa dei costi elevati nell'addestramento e nell'impiego del personale, della necessità di effettuare investimenti per l'acquisto di prodotti informatici in grado di supportare i compiti degli operatori, nei limiti normativi imposti sulle assunzioni nel pubblico impiego, e dei tempi lunghi di ritorno dell'investimento; per questi motivi, se del caso, rivolgersi ad un partner esterno può essere la soluzione più efficiente e in grado di offrire, soprattutto nel breve periodo, le maggiori garanzie.

Anche nei Comuni, infatti, si sta sempre più diffondendo la consapevolezza che un'organizzazione agile e snella, con un'essenziale struttura fissa che demanda a soggetti terzi le funzioni ausiliarie e si concentri sulle attività fondamentali, ovvero di programmazione, indirizzo, organizzazione e controllo, sia il modello vincente nell'attuale contesto economico e sociale.

Il fenomeno dell'outsourcing anche nell'attività di gestione dei crediti è, per molti aspetti, un'evoluzione inevitabile, da considerare come parte integrante di un più ampio processo di modernizzazione che attraversa la PA in generale, e gli Enti Locali in particolare, in ossequio alle nuove direttive in campo pubblicistico, che richiedono un'Amministrazione che gestisce sempre meno e decide sempre di più, nel perseguimento di risultati concreti sia in termini operativi che finanziari.

Va però evidenziato che l'azione di recupero crediti stragiudiziale esterna funziona, ovvero ha maggiori probabilità di funzionare, laddove gli eventuali problemi relativi al credito non siano propri dell'Ente creditore<sup>6</sup>, così come l'impiego dell'outsourcer è premiante se tutti gli interessati al credito, ovvero tutti i ruoli coinvolti nel processo di recupero crediti<sup>7</sup>, vanno nella stessa direzione.

Al fine di affrontare efficacemente il problema della riscossione in bonis dei crediti tributari e patrimoniali, quindi, il Comune può modificare il proprio regolamento generale delle entrate (o le proprie prassi interne), prevedendo il recupero stragiudiziale dei crediti, e così stabilendo che, prima di attivare la procedura di riscossione coattiva (quindi prima di emettere l'ingiunzione o, una volta emessa, prima di attivare procedure cautelari quali il fermo auto, piuttosto che esecutive, come il pignoramento dello stipendio), ovvero al termine della stessa, senza esito, l'Ente può ricorrere al recupero stragiudiziale avvalendosi di soggetti terzi in possesso dei requisiti idonei per lo svolgimento di detta attività; tale fase potrà risultare poi particolarmente utile quando, come detto, alla fine del 2013, ex lege, Equitalia verosimilmente restituirà ai Comuni tutte le partite non riscosse, né per certo potrà assumerne altre.

Quest'attività rappresenta, sostanzialmente, un servizio di supporto offerto all'Ente attraverso la sollecitazione dei debitori affinché la riscossione vada a buon fine. L'attività affidata in convenzione dal Comune non è, quindi, qualificabile come "pubblica funzione", ma come mero "appalto di servizi", circoscritto in un rapporto convenzionale di natura esclusivamente bilaterale (tra Amministrazione e soggetto affidatario), e unicamente finalizzato ad ausiliare la PA committente (il Comune). Va rimarcata la distinzione netta tra le imprese di recupero del credito e gli agenti/concessionari della riscossione, sia perché a questi ultimi è destinata una normativa diversa, di matrice pubblicistica, e sia perché la legge stessa prevede, per loro, requisiti, obblighi e competenze diversi da quelli richiesti al titolare e ai soci di un'impresa di recupero crediti per conto terzi. Il servizio di recupero crediti, infatti, sotto il profilo civilistico, si configura come una "attività commerciale consistente nel servizio prestatto ad imprese o a meri creditori, per il tentativo di recupero in via stragiudiziale delle somme dovute a saldo per la fornitura di un bene o di una prestazione per le quali erano stati pattuiti dei termini di pagamento che poi non sono stati rispettati"; come tale, deve considerarsi uno dei momenti di esecuzione del procedimento, che fa capo all'Ente, relativo alla gestione delle entrate e, per questo, può essere esternalizzato a soggetti a ciò abilitati,

6 Ci si riferisce, in particolare, a malfunzionamenti amministrativi causa di errori nella determinazione delle partite creditorie/del soggetto debitore, trascuratezza nella gestione del credito che ne ha determinato l'intervenuta prescrizione, ecc.

7 Ci si riferisce, in particolare, all'apparato politico dell'Ente.

poiché trattasi dell'affidamento di un'attività materiale, strumentale all'esplicazione di una pubblica funzione o all'espressione del pubblico potere, aperto alle regole del mercato, e suscettibile di valutazione economica.

Il diritto positivo non prescrive alcun ulteriore requisito per l'individuazione, da parte del Comune, del soggetto cui affidare il servizio di recupero crediti, rispetto a quelli di legge, e necessari per gestire un'agenzia di recupero crediti<sup>8</sup>; esso consiste nel possesso di una licenza di pubblica sicurezza per esercitare l'attività di recupero crediti stragiudiziale, rilasciata dalla Questura territorialmente competente, previa verifica dei requisiti di onorabilità civile e morale, unitamente al versamento all'Erario di un deposito cauzionale. L'agenzia deve inoltre essere iscritta alla locale Camera di Commercio, ed è soggetta al controllo dell'Ufficio Italiano Cambi.

La delicatezza della funzione, tuttavia, impone accurate selezioni per il suo affidamento all'esterno, che garantiscano l'immagine dell'Ente ed assicurino una provata correttezza e deontologia professionale dell'operatore, il quale non potrà che agire, quantomeno, nel rispetto dei diritti, delle libertà fondamentali, nonché della dignità dei debitori, con particolare riferimento alla riservatezza e all'identità personali.

A questo proposito, è bene sottolineare che l'affidatario del servizio ricopre la veste di "ausiliario nell'esercizio di pubbliche funzioni", ed in quanto tale è tenuto ad agire con le stesse modalità cui deve attenersi la PA, vale a dire nel rispetto dei principi di legalità, imparzialità e buon andamento, che informano l'azione amministrativa. La scelta della controparte, pertanto, dovrà avvenire attraverso l'esperimento di procedure selettive e concorrenziali, avendo cura di ricercare un soggetto abituato a gestire situazioni di particolare criticità, per gli intuibili risvolti sotto il profilo sociale e d'immagine dell'Ente.

Se, da un lato, sono chiare ed evidenti le ragioni che stanno a fondamento della scelta di esternalizzare il servizio di recupero dei crediti, ugualmente la parte politica, soprattutto, spesso manifesta perplessità legate, sostanzialmente, all'impatto del nuovo sistema sulla cittadinanza e, in buona misura, sulla figura e sulla capacità professionale del privato appaltatore, incaricato a recuperare i crediti del Comune: l'affidamento a terzi del servizio, infatti, non pone al riparo l'Ente da critiche che emergerebbero da un'attività svolta da un soggetto inadeguato a gestire anche situazioni di criticità e di conflittualità, eventualmente con metodi non troppo ortodossi. È questo, ad avviso di chi scrive, l'aspetto più delicato da affrontare nell'individuazione del partner: l'Ente pubblico, infatti, diversamente da un'azienda privata, non può non ergersi a tutore della legalità della procedura attivata, in ogni sua fase. A tal fine, può essere utile, in sede di stipula del contratto, l'inserimento di una clausola che preveda un dovere specifico, facente capo all'impresa, all'espletamento del servizio con modalità non pregiudizievoli dell'immagine dell'Ente, e l'obbligo di informare ogni attività all'assoluta cortesia, da svolgersi nel contempo con la massima trasparenza, chiarezza, correttezza e professionalità, con l'obiettivo di pervenire ad una positiva definizione stragiudiziale del debito.

<sup>8</sup> Trattasi dell'attività di aprire e condurre un'agenzia di affari per il recupero crediti, disciplinata dall'art. 115, R.D. 18 giugno 1931, n. 773, e dall'art. 205, R.D. 6 maggio 1940, n. 635.

Alla luce di quanto premesso, nel contratto per lo svolgimento del servizio di debt collection, occorrerà disciplinare con attenzione tutti gli elementi variabili, ovvero la durata, l'accordo economico, i termini di pagamento, la tempistica per lo svolgimento del servizio, e soprattutto, gli oneri a carico del collector, tra cui:

- il rispetto delle disposizioni inerenti alla tutela della privacy del debitore;
- prescrizioni precise a salvaguardia dell'immagine dell'Ente;
- limitazioni sul potere di concordare pagamenti rateizzati.

### ***Il tema dei costi***

Fondamentale, per i possibili partners del Comune per questa attività di recupero stragiudiziale dei crediti, è la questione della remunerazione del servizio reso.

In merito, è accaduto che alcune società di recupero hanno applicato oneri aggiuntivi ai debitori, ma va ricordato come le stesse non abbiano alcuna cogenza nei confronti dei soggetti sollecitati e, di conseguenza, questi ultimi non hanno alcun obbligo di pagarli, potendosi quindi limitare a corrispondere gli importi effettivamente dovuti di esclusiva pertinenza dell'Ente Locale. Per detta ragione, il servizio recupero crediti, da svolgersi nei limiti sopraesposti, va remunerato esclusivamente dal Comune attraverso parametri determinati dalla procedura ad evidenza pubblica di selezione del partner, e ragionevolmente in rapporto anche al buon esito del recupero, oltre che all'entità del credito recuperato.

Tanto premesso, è importante ribadire come l'agenzia di recupero è legittimata a chiedere i propri compensi solo e unicamente al proprio dante causa, cioè il cliente mandante, vale a dire il Comune creditore.

Questo non vuol dire che il debitore moroso, che paga in ritardo, non debba subire conseguenze economiche per la propria scorrettezza e possa pagare la stessa somma di chi paga puntualmente; in altri termini, non significa che l'attività di recupero svolta non comporti oneri aggiuntivi per il debitore inadempiente, ma la determinazione del quantum dovrà essere (con prudenza, proporzionalità ed equità) stabilito dall'Ente impositore, e dallo stesso portato in accrescimento dell'importo originale del debito, insieme agli eventuali interessi maturati.

Il Comune, dal canto suo, quando affida il servizio, deve dare atto della copertura finanziaria dello stipulando contratto, indicando l'importo di spesa presunto (annuale), e il capitolo di spesa del bilancio su cui imputarla; ove nel bilancio non sia stato stanziato nulla al riguardo, occorrerà apportarvi una variazione ad hoc: in parte entrata (per i rimborsi spese chiesti unitamente al credito, predeterminati dall'Ente attraverso l'approvazione di un "tariffario") e in parte spesa (per il compenso della società di recupero).

### ***La cessione dei crediti***

Un'ulteriore possibilità che i Comuni potrebbero valutare con l'uscita di scena di Equitalia, è l'applicazione dell'istituto della cessione dei crediti che, benché permessa da oltre dieci anni, non ha, tuttavia, incontrato un grosso riscontro da parte degli Enti Locali. È, infatti, l'art. 8, D.L. 28 marzo 1997, n. 79, convertito, con modifiche, dalla legge 28 maggio 1997, n. 140, a consentire, per la prima volta, agli Enti Locali, di ce-

dere i propri crediti; la disposizione reca “Misure urgenti per il riequilibrio della finanza pubblica”, a significare che il Legislatore considera la cessione dei crediti uno strumento per risollevare le sorti di bilanci pubblici in sofferenza.

Il Legislatore, tuttavia, circoscrive in un primo tempo la cedibilità dei crediti, limitandola a quelli patrimoniali, non aventi natura tributaria né contributiva, e soltanto con l’art. 76, legge 21 novembre 2000, n. 342, ammette anche la cessione dei crediti tributari degli Enti Locali e delle Camere di Commercio, dando completezza al nuovo strumento introdotto tre anni prima, per la gestione delle entrate degli Enti Pubblici, e così superando ogni limite circa la possibilità di addivenire alla cessione di obbligazioni indisponibili quali quelle tributarie.

La legge individua precisamente le caratteristiche necessarie dell’istituto della cessione di crediti in cui è parte attiva è una PA:

- è una cessione solutoria, ovvero pro-soluto, cioè a titolo definitivo: l’Ente garantisce l’esistenza del credito al momento della cessione, ma non anche il suo buon fine, quindi non s’impegna in alcun modo circa la solvibilità del debitore, la cui obbligazione originaria si estingue per effetto della cessione; si esclude così ogni possibilità di rivalsa nei confronti dell’Ente, nel caso in cui il debitore ceduto non onori il pagamento dovuto, giacché il cessionario si assume il rischio dell’insolvenza;
- è una cessione a titolo oneroso: avviene a fronte di un corrispettivo, che corrisponde alla controprestazione a carico del cessionario, e che sarà fissato tenendo conto sia della natura del credito, sia della sua possibilità di realizzazione;
- è una cessione negoziale: si attua attraverso un contratto posto in essere tra l’amministrazione cedente ed il cessionario (acquirente) del credito; essa trova la sua regolamentazione, oltre che nella legge, nei termini stessi del contratto che disciplina le condizioni alle quali la cessione è posta in essere;
- è una cessione volontaria: il contratto è stipulato esclusivamente per volontà delle parti; in altri termini, il Legislatore offre agli Enti Locali la possibilità di addivenire alla cessione dei loro crediti, ma ciò non rappresenta in alcun modo un obbligo.

La cessione dei crediti, in buona sostanza, è un istituto contrattuale in forza del quale il Comune vende un proprio credito, anche senza il consenso del debitore, ad un soggetto privato, in possesso di particolari caratteristiche; in forza della stipula del contratto di cessione, si trasferisce la titolarità del diritto di credito ceduto. La formula da utilizzarsi è unicamente quella pro-soluto, mediante la quale l’Ente garantisce all’acquirente la sola esistenza e bontà del credito, ma non anche il suo buon fine, ovvero la solvibilità del debitore: il rischio d’incasso connesso ai titoli ceduti, infatti, grava sul cessionario, e la sua assunzione giustifica in parte il corrispettivo riconosciuto alla PA, spesso poco allettante.

Il momento in cui attivare la cessione non è stato chiarito dal Legislatore, che si è limitato a stabilire che l’istituto è praticabile una volta esperite le ordinarie procedure previste dai rispettivi ordinamenti per il pagamento del credito da parte dei terzi debitori, senza però specificare se per esse si dovesse intendere l’esperimento di ogni fase della riscossione coattiva, piuttosto che ritenersi sufficiente il tentativo di recupero forzoso limitato all’emissione della cartella esattoriale ovvero dell’ingiunzione fiscale ex

R.D. n. 639/1910, non andato a buon fine; il magistrato contabile<sup>9</sup> ha però chiarito quest'aspetto, affermando che la cessione del credito può aver luogo dopo l'emissione e la notifica dell'ingiunzione di pagamento non opposta, senza la necessità di esaurire tutte le fasi della procedura esecutiva.

Quanto premesso, la legge n. 140/1997 si limita ad indicare che la cessione dei crediti è attuabile solamente nei confronti dei soggetti in possesso dei seguenti due requisiti:

- 1) abilitazione all'esercizio del recupero crediti da almeno un anno;
- 2) comprovata affidabilità.

La legge stabilisce, inoltre, che il cessionario è individuato attraverso l'esperimento di un'apposita gara, non potendo trascurare il principio del confronto concorrenziale nell'attribuzione degli appalti; in sede di gara, quindi, occorrerà fissare il prezzo base della cessione, determinato in relazione alla natura dei crediti e alla possibilità della loro realizzazione.

Le modalità per la cessione di credito concernenti le entrate proprie dei Comuni devono essere stabilite all'interno del regolamento delle procedure di riscossione delle entrate dell'Ente; pertanto, il comune potrà ricorrere all'istituto della cessione di crediti dopo avergli fornito adeguata, generale e completa attuazione attraverso l'emanazione della correlata disciplina generale ed astratta, sotto forma di atto regolamentare.

### **Conclusioni**

Dal 2014 Equitalia lascerà il campo agli Enti Locali per la gestione della riscossione che, in un'ottica federale, sarà pienamente in mano ai Sindaci, i quali decideranno come gestirla; i Comuni, però, in larga parte, si trovano ancora impreparati a questo passaggio. È evidente l'attesa creata per il ritrasferimento di questa funzione da Equitalia agli Enti Locali, più vicini, non solo geograficamente, alla realtà territoriale, economica e sociale del territorio da loro amministrato.

Il problema è, come detto, che nella maggioranza dei casi, soprattutto i Comuni più piccoli, non si sono attrezzati per sostituire il concessionario della riscossione pubblico, dal quale, peraltro, temono di vedersi restituire le pratiche relative a tributi e altre entrate, in primis sanzioni stradali, non riscosse e, quindi, difficilmente recuperabili; ciò, anche alle luce delle più recenti e tutelanti norme in favore dei debitori che permeano la riscossione coattiva. Così, mentre alcuni Comuni hanno già organizzato i propri uffici per provvedere in proprio, altri stanno pensando all'istituzione di consorzi, a centralizzare la riscossione su forme associative (unioni di Comuni), ed anche Anci e la stessa Equitalia stanno lavorando in questo senso.

I fautori dell'abbandono di Equitalia a favore dell'internalizzazione, peraltro, sostengono l'auspicabile virata dell'esercizio della riscossione verso una maggiore attenzione, ragionevolezza e sensibilità nei confronti degli "evasori non per avidità ma per necessità"<sup>10</sup>, ovvero verso chi non paga perché si trova realmente nell'impossibilità di farlo.

<sup>9</sup> C.conti-Lazio, delibera 10 maggio 2006, n. 8/c/2006; allo stesso modo, la sezione Campania, pur non esprimendosi compiutamente, nella propria delibera 22 luglio 2010, n. 108/2010, svolge interessanti considerazioni sull'istituto della cessione dei crediti degli Enti Locali.

<sup>10</sup> Come sono stati definiti dall'on. Fassina.

Un altro elemento da non trascurare sono i costi della riscossione, a cui l'Ente deve comunque far fronte, in caso di inadempienza del debitore, anche all'esito della riscossione coattiva.

***In conclusione, le criticità:***

- la produzione normativa che ha interessato la riscossione degli Enti Locali e, in particolare, dei Comuni, resta caratterizzata da grande disorganicità;
- l'approssimarsi delle scadenze oggetto di proroga rende quanto mai necessario che sull'intera disciplina s'intervenga con sollecitudine ai fini di una più organica e stabile riforma;
- nell'attuale quadro normativo la fuoriuscita di Equitalia non è regolata da un dispositivo di transizione, indispensabile a fronte delle rilevanti quantità in gioco (numero di Comuni serviti, posizioni e ammontare delle riscossioni attualmente gestite dagli agenti della riscossione) e del rischio d'impossibilità di gestire efficacemente le quote che Equitalia "cessa" di curare nel corso del processo di riscossione e magari prossime alla prescrizione;
- il peso delle quote che si riveleranno inesigibili, in parte iscritte nei bilanci comunali, ricadrà interamente sui Comuni;
- la prospettiva di un generalizzato ricorso a procedure di selezione attraverso gara necessita di interventi tesi ad assicurare in modo più stringente i requisiti di natura tecnico-finanziaria e di onorabilità dei soggetti operanti sul mercato;
- la prospettata costituzione di un consorzio per la riscossione delle entrate locali, che prevede l'affidamento del servizio direttamente ad Equitalia, consente di far rientrare dalla finestra ciò che si era voluto far uscire dalla porta, ovvero il sistema del concessionario.

In estrema sintesi:

- la situazione che si prospetta con l'avvicinarsi delle scadenze di fine 2013 sollecita il mondo dei Comuni a delineare tempestivamente le più adeguate soluzioni alternative, valorizzando le esperienze migliori che già sono in atto, anche di collaborazione con soggetti privati "fuori dal coro" quali le società di recupero crediti, e definendo modelli di riorganizzazione della riscossione efficienti e coerenti con le esigenze espresse dai territori;
- la ricerca di valide collaborazioni, anche provenienti dal mondo privato, in un ambito ove la più parte delle Amministrazioni Comunali non hanno grande dimestichezza, quale il recupero dei crediti, possono risultare di grandi utilità per questi Enti, troppo spesso arroccati su posizioni anacronistiche e disancorate dalla realtà in cui si misurano quotidianamente operatori economici e commerciali.

E chissà che ciò che oggi, da più parti, è visto con timore (ci si riferisce alla cessazione dell'attività di Equitalia), non si trasformi, nei fatti, in una straordinaria opportunità di crescita e di confronto.

***I SERVIZI DI RECUPERO DEL CREDITO PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI,  
QUINDI MODELLI INNOVATIVI, CONVENIENZA E BUONE PRASSI***

***Marco Pasini***

*Consigliere delegato UNIREC per la PA*

Buongiorno a tutti e bene arrivati così numerosi, il mio compito è quello più semplice fra i vari relatori della mattinata, perché mi devo limitare a spiegare chi siamo, cosa facciamo e come lo facciamo. Ovviamente abbiamo un parterre composito, ed esclusi i colleghi presenti, ad altri probabilmente il ns. lavoro non è così noto, in particolare al mondo della Pubblica Amministrazione, a cui il presente convegno è particolarmente dedicato.

La presentazione che mi accingo ad esporVi è stata preparata insieme ai colleghi Schilirò e Magnano che ringrazio per la preziosa collaborazione.

UNIREC nasce nel 1998 dalla confluenza di altre due associazioni che erano sorte a seguito della circolare Masone, ed oggi è l'unica Associazione di categoria nel mondo dei servizi per la tutela del credito, aderente al circuito confindustriale, presso cui ha la propria sede operativa; poi è divenuta una realtà assolutamente importante, in quanto interlocutore unico col mondo delle Istituzioni ed è il punto di riferimento del settore anche anche per chi non vi aderisce

I punti di forza che l'hanno resa così forte sono legati al fatto che UNIREC ha sempre mantenuto una forte apertura verso tutti i soggetti coi quali interloquiamo e ci confrontiamo, dal mondo dei debitori attraverso le Associazioni di Consumatori, con il mondo delle Istituzioni e delle Authority, con le associazioni di rappresentanza dei nostri Committenti principali e con qualsiasi soggetto che in qualche modo abbia che fare con la nostra attività: questa cultura multilaterale ci ha consentito di diventare un soggetto estremamente accreditato.

Lo sviluppo delle buone prassi fornisce un ulteriore punto di forza, questa mattina il presidente Amprino lo ha esplicito con la distribuzione della "Guida del Consumatore", uno straordinario documento, che dà una linea precisa sulle modalità con cui devono essere effettuati ed approcciati i servizi a tutela del credito, fornendo indicazioni certe e precise e condivise con il mondo dei Consumatori, a vantaggio degli stessi, ma anche delle imprese operanti.

L'aver stabilito cosa possono fare legittimamente le imprese e le persone che lavorano nelle nostre aziende, conferisce una maggiore consapevolezza alle attività operative che mettiamo in campo tutti i giorni, gestendo decine di milioni di posizioni ogni anno.

Qualità per le committenti, nella maggior parte dei disciplinari dei grandi clienti del recupero crediti, viene richiesta l'adesione ad UNIREC o EBITEC, come condizione indispensabile per diventare un loro fornitore, ad ulteriore dimostrazione che le committenti hanno fiducia nel nostro agire quotidiano e nel ruolo di controllo rivestito dalla Associazione di categoria.

Ovviamente difendiamo e promuoviamo gli interessi della nostra categoria, ma comunque con uno spirito anche critico rispetto a quelle che sono le rare storture che sporadicamente vengono alla nostra attenzione.



Altrettanto innegabile il fortissimo orientamento verso la formazione dei nostri operatori, dove anche per il contesto di continue novità normative si impongono criteri di aggiornamento superiori rispetto al passato. Pertanto la formazione degli operatori è una condizione ineludibile per poter affrontare temi delicati come quello del recupero, applicando le norme in maniera corretta e sapendole interpretare, la maggior parte delle aziende aderenti hanno percorsi formativi propri, ma anche l'Associazione dà un forte contributo formativo, soprattutto a vantaggio delle imprese meno dimensionate, per consentir loro di mantenere degli standard professionali elevati e qualificati. È un tema che proprio per la importanza riprenderemo anche di seguito.

UNIREC aderisce a CONFINDUSTRIA SERVIZI INNOVATIVI, è membro di FENCA - Federazione Europea delle Associazioni nazionali di aziende di recupero crediti, tra l'altro si è proprio svolto in questi giorni in Italia a Taormina il loro convegno internazionale, ma in particolare vorrei sottolineare che oggi siamo ospiti di EBITEC, nata nel 2010 da una iniziativa congiunta fra ADICONSUM ed EBITEC, sulla quale interverranno di seguito i rispettivi rappresentanti, ma vorrei sottolineare che si è trattato di un grande passaggio dal punto di vista della qualificazione del nostro ruolo verso il mondo consumeristico.

Oggi, UNIREC rappresenta più di 200 aziende, e dai dati raccolti dall'osservatorio nel 2012, stiamo parlando di oltre 18mila persone che coprono in maniera praticamente totalizzante il mercato del recupero crediti in Italia, circa un 87%, con uno sviluppo di fatturato di circa 740 milioni di euro.

Il settore è regolamentato dall'art. 115 del TULPS (Testo unico delle Leggi di Pubblica Sicurezza) e da una serie di successive Circolari del Ministero dell'Interno che hanno adeguato il dettato normativo, verso un settore che negli ultimi vent'anni si è radicalmente trasformato, l'ultima importante Circolare risale a gennaio 2011, dove sono state poste una serie di regole operative che inquadrano in maniera più evoluta la nostra attività ed il rapporto con gli operatori economici del Paese.

Le autorizzazioni sono rilasciate dalle Questure competenti e questo aspetto riteniamo sia estremamente importante per la Pubblica Amministrazione, il Ministero dell'Interno attraverso le Questure effettua controlli rigorosi sulle aziende e sulle persone che operano nelle aziende di recupero crediti, quindi non solo gli amministratori, ma anche esattori, personale dipendente, operatori di phone-collection.

Ovviamente ai controlli sopraesposti, gli organi di Pubblica Sicurezza vigilano anche sulla corretta applicazione delle tariffe indicate ed esposte.

UNIREC esiste quale portatrice di valori culturali quali: professionalità, correttezza e trasparenza delle nostre imprese, ed il Codice Deontologico è stato uno dei primi atti che la nostra Associazione ha tracciato, per autodisciplinare le proprie imprese verso valori e comportamenti che non venivano richiesti neppure dalle stesse Istituzioni.

Il Collegio dei Probiviri è attento sia nelle procedure d'iscrizione di nuovi associati, ma soprattutto nel controllo degli associati in essere, quindi controlli sistematici e la gestione di tutte le problematiche e le contestazioni che possano presentarsi, con: un organo che lavora alacremente per mantenere il nostro settore indenne dalle problematiche reputazionali ma anche per gestire con senso critico eventuali inadempienze degli associati.

Le buone prassi e la bilateralità sono ampiamente documentate dalla Guida che vi è stata distribuita questa mattina, buone prassi un mantra che ormai è entrato nella nostra cultura, voler applicare delle Procedure che siano concordate e che non rechino nocumento a nessuno, abbiamo bisogno di lavorare serenamente ed i soggetti debitori verso i quali ci riferiamo devono condividere il nostro modo di lavorare, anche a garanzia per i nostri operatori, e nel futuro siamo certi che anche la Pubblica Amministrazione vedrà nelle nostre aziende dei validi partner per la gestione delle loro problematiche sul credito, cominciamo con invitarli a visionare con attenzione il nostro materiale.

Viene da chiedersi il motivo del successo del recupero crediti extragiudiziale in Italia, qualcuno afferma perché gli Italiani si stanno indebitando di più, quindi inevitabilmente è un settore che cresce, ma io non la penso così, credo che il settore che negli ultimi quindici anni è cresciuto moltissimo, sicuramente perché si sono create le condizioni di mercato perché questo avvenisse, ma soprattutto per la capacità delle nostre imprese di migliorare i servizi ed industrializzarne i processi.

Il dott. Trovato accennava ad un settore un po' asfittico che è quello della riscossione, non conosco approfonditamente il settore, ma oltre ad avere normative obsolete le imprese hanno un atteggiamento impostato su concezioni imprenditoriali datate, ritengo che non si siano evoluti con la stessa efficacia delle nostre imprese, processi industriali, capacità di controllo, costruzione di modelli operativi tagliati su misura per i nostri clienti, abbiamo messo in campo tutta la nostra abilità assicurando trasparenza e sicurezza, velocità nella gestione degli incarichi, ma garantendo attenzione alle performance.

Ascoltando i relatori che mi hanno preceduto quanto sopra è ciò che manca nella Pubblica Amministrazione, in un momento storico dove è necessario che la PA si chiede come poter gestire gli enormi stock di crediti che detiene, soprattutto small ticket che non giustificano l'adozione di forme di recupero stereotipate e costose, il 90% dei crediti è al di sotto dei 1.000 euro.

Circa il contenimento dei costi, ribadiamo che i servizi vanno pagati adeguatamente, ma che comunque i nostri processi industriali sono in grado di mantenere costi competitivi, in un contesto di performances che garantiscono un miglioramento della redditività dell'Ente, questa mattina veniva auspicato di definire gare d'appalto basate non prevalentemente sul prezzo più basso, questo aspetto lo ribadiremo fortemente alle nostre future committenti Pubbliche Amministrazioni.

Attualmente Banche, società finanziarie e leasing rappresentano il 44% del nostro settore, il 48% sono le Società operanti nel mondo delle utility, della telefonia, dell'energia e utenze in generale, il resto della nostra committenza vale un 8% circa, qui dentro se andiamo a scorporare quanto vale la Pubblica Amministrazione, troviamo un dato da prefisso telefonico.

Pare strano che con queste grandi masse di crediti che la Pubblica Amministrazione detiene, ci troviamo di fronte questi valori, è evidente che c'è un problema di mercato inespresso, noi ragioniamo in termini di mercato, qualcun altro dovrà ragionare anche in termini etici e politici, ma è un'opportunità che per il momento non è stata colta.

Come ha esposto il presidente Amprino, 35 milioni di pratiche sono quelle che

abbiamo gestito nel 2012, per 43 miliardi di euro affidati, 14 miliardi solo per bollette e insoluti relativi a servizi, l'aumento è sicuramente generato anche dalla crisi che sta attraversando il Paese, ma parliamo di grandissimi numeri superiori a molte manovre finanziarie, ma malgrado questo contesto economico veramente difficile, le nostre imprese hanno consentito il recupero del 44,1% delle pratiche gestite, recuperando oltre 9 miliardi di euro in via extragiudiziale.

Vi sono alcuni dati che avrete modo di studiare con calma nel nostro terzo rapporto annuale, la diminuzione delle performance nell'ultimo anno è compensato dalle strategie che molte Committenti (soprattutto nel mondo finanziario) hanno applicato con la reiterazione degli stessi affidamenti, quindi le nostre performances di recupero possono essere ritenute eccezionali anche in questi anni di profonda crisi.

Nel recupero di crediti inferiori a 6 mesi, valore medio di 700 euro, abbiamo ottenuto un 49% di recupero pratiche per un valore del 37% in termini di importi recuperati, questo dato fa riflettere un po' tutti, se quel 37%, venisse applicato anche in minima parte sul modello di recupero dei crediti della PA, che oggi vengono affidati al circuito Equitalia/Concessionari, ci dà l'idea di che volumi e numeri stiamo parlando,

Possiamo definirli dati esplosivi che probabilmente sfuggono all'analisi di molti osservatori, Equitalia con gli strumenti di riscossione straordinariamente potenti che ha a disposizione, riesce a incassare appena il 1,94% dei crediti affidati in corso d'anno, è un dato intollerabile, qualsiasi nostra azienda sarebbe fallita entro pochi giorni se fosse in grado di assicurare tale livello di efficienza. Ma anche dal punto di vista del cittadino, se il recupero è in questi termini i cittadini virtuosi come dovrebbero sentirsi visto che i loro pagamenti devono compensare anche quelli non pervenuti e che dai resoconti della Corte dei Conti sul lavoro di equitalia, rimangono di fatto impuniti?

Ma se vi sono queste grandi differenze sui risultati ottenuti, cosa fanno le nostre imprese per essersi meritate la fiducia del mondo imprenditoriale ed economico? Le nostre sono attività, tutto sommato sono anche relativamente semplici, magari all'interno di macchine organizzative complesse.

Acquisizione del contratto, che sia una gara d'appalto oppure una licitazione privata, definizione del capitolato e dei costi, successivamente si procede alla acquisizione dei dati anagrafici delle posizioni, possibilmente con un lavoro di bonifica dei dati, e nella Pubblica Amministrazione sarà ancora più importante per limitare il rischio cartelle pazze, analisi e definizione delle strategie, per passare alla vera e propria attività di recupero che banalmente si compone di pochi passaggi, **attività epistolare, telefonica, domiciliare**, sicuramente in una dimensione organizzativa e tecnologica estremamente potente, in ultimo possiamo aggiungere anche la possibilità di agire con l'attività giudiziale, ma che si sta affermando anche presso le nostre aziende in maniera importante. A chiusura, rendicontazione degli incassi e dell'attività svolta.

Il tutto con una operatività di pochi mesi, mentre poco fa sentivamo parlare di ruoli iscritti anni dopo l'accertamento del credito e poi decine di anni per cercare di recuperare qualcosa, evidente che stiamo parlando di mondi diversi.

Noi dove ci collochiamo? Questo è un punto che abbiamo reso in maniera semplificata con una slide, le nostre imprese non riscuotono crediti, ma li recuperano, il nostro confronto non è con il mondo della riscossione, alla quale lasciamo tutte le possibilità

che le normative in continua evoluzione gli consentono, ma ci inseriamo tra l'accertamento e l'avvio della riscossione coattiva che sia iscrizione a ruolo o ingiunzione fiscale.

Le nostre imprese lì si collocano, la norma prevede tempistiche all'interno delle quali la Pubblica Amministrazione non può svolgere alcuna attività, deve aspettare il passaggio di tre mesi (ma di norma sono anni quelli di fermo totale), all'interno dei quali possiamo inserire le nostre attività, attraverso le quali la Pubblica Amministrazione può riuscire ad incassare velocemente ed abbattere drasticamente il numero delle posizioni da destinare a quelle che sono le attività successive.

Quindi non facciamo confusione: noi non facciamo riscossione, ma facciamo recupero crediti in via amministrativa.

I vantaggi quali sono? Pensiamo al cittadino che ha un soggetto con il quale interfacciarsi, qualcuno a cui chiedere spiegazioni o lamentarsi, ed in questo modo la Pubblica Amministrazione può dare soluzione a situazioni tipo cartella pazzza, dove il cittadino può chiedere e dimostrare le proprie ragioni, in questo modo l'approccio extragiudiziale consente di andare a gestire tutte quelle problematiche che la Pubblica Amministrazione non ha la forza di andare di fare da sola.

Questo genera risparmio di costi per l'Ente, migliora il rapporto con il cittadino e aggiungiamo anche una cosa non banale, quest'attività consentirà all'Ente di avere un ritorno nelle proprie casse, dal punto di vista finanziario, con una una velocizzazione del recupero di queste somme, senza dover aspettare 5, 6, 10 o 15 anni per recuperare l'11%, ma diamo risposte molto più efficienti in tempi assolutamente non comparabili.

La rendicontazione puntuale è un assunto al quale siamo abituati da sempre, non vi è impresa nel nostro settore che si possa permettere di non esserlo, con la PA sarebbe esattamente lo stesso, consentendo all'Ente di avere possibilità di verificare lo stato di avanzamento lavori con sistemi tecnologicamente all'avanguardia.

Concludendo, attività delle imprese di recupero crediti, azione preventiva, bonifiche e quant'altro, azione extragiudiziale, sollecito telefonico, domiciliare, diffide legali e quant'altro vogliamo mettere dentro, anche azione giudiziaria che può essere azionata attraverso le nostre imprese.

La riscossione coattiva non è il nostro contesto, successivamente l'Ente deciderà di fare qualsiasi attività che ritenga opportuno per la tutela del proprio credito. Stamane ho ascoltato sentito una cosa che condivido in parte, sicuramente l'Ente deve tutelare il credito per non arrecare un danno erariale, ma la posizione del Ministero dell'Interno, divisione Finanza locale, prevede che i crediti che non hanno certe caratteristiche l'Ente dovrà abbandonarli più velocemente, perché di fatto si potrebbe configurare un danno erariale, anche se spendono soldi inutilmente per la loro gestione.

Circa la descrizione dei processi operativi, attività telefoniche, attività domiciliari, azione giudiziale, è evidente che operiamo con un'operatività assolutamente legittimata da formazione, da controlli continui, e dalle normative; quindi qualsiasi attività che andiamo a fare viene svolta nella massima tutela sia del debitore che del cliente che rappresentiamo.

Abbiamo ipotizzato un modello di gestione del credito, partendo dalla cosa più basilica, l'invio di una comunicazione postale con un bollettino di pagamento allegato,

un'attività di attesa che consenta una gestione del front office per circa 30 gg, altri 30/60 giorni di attività telefonica, ed un altro periodo analogo per una attività domiciliare, eventualmente dopo una eventuale azione legale.

Bene, in 120/150 giorni abbiamo fatto quello che la Pubblica Amministrazione con gli strumenti della riscossione riesce a fare forse in 10/15 anni, qualcuno probabilmente non riesce neanche a pensare che la cosa possa essere realizzata in questo modo e con questi tempi, ma è così, perché già nei fatti le relazioni che abbiamo con tutto il resto del mondo economico, banche, finanziarie, telecomunicazioni, ci vedono impegnati con queste modalità, e vogliamo verificare se questo modello applicato in una Pubblica Amministrazione cosa può generare.

La slide successiva è un'ipotesi di flusso di gestioni in un ambito giudiziale, anche qui non diciamo nulla assolutamente di nuovo, ma partendo da un semplicissimo decreto ingiuntivo possono essere gestite le opposizioni per poi arrivare a quelle che sono le cause ordinarie, o banalmente avere un'esecutività del titolo per procedere a quelle che sono le attività di espropriazione che sicuramente nessuno andrà a consigliare di fare laddove non vi siano ragionevoli condizioni esdebitative del debitore, perché le azioni vanno fatte dove ha senso farle.

I modelli di compenso delle imprese di recupero crediti sono storicamente connessi alle attività che svolgono e normalmente legati alla quota di incassi che gestiamo. Questo non vuol dire che dobbiamo essere pagati poco, ma vuol dire che dobbiamo essere pagati in maniera adeguata e proporzionata all'attività che ci verrà richiesta dai nostri clienti e che andremo a svolgere.

L'Ente deve entrare nell'ottica che per avere dei servizi efficienti deve anche pagare un corrispettivo, dico questo perché in questi anni abbiamo visto delle brutte gare d'appalto delle PA, dove l'Ente non era disposto a pagare e dava carta bianca per consentire alle imprese di rivalersi poi sul debitore.

Credo che al dott. Giordano di ADICONSUM non vada molto a genio questo modus operandi e probabilmente non va neanche a noi, chi vuole un servizio deve pagare e noi dobbiamo scambiarlo con un miglioramento dell'efficienza, perché dai numeri che abbiamo letto ci sono tali margini di miglioramento, dove il costo delle imprese di recupero crediti sia assolutamente il miglior investimento che le Pubbliche Amministrazioni possano fare nel loro prossimo futuro.

Viene da chiedersi perché ancora non sia successo, ma probabilmente è un gap che andrà colmato rapidamente, nella delega fiscale che è in discussione in questi giorni tra Camera e Senato, anche se non tratta esplicitamente la materia che ci riguarda, sono già contenuti i prodromi di quello che sarà l'approccio della Pubblica Amministrazione, soprattutto verso i crediti di piccola entità, dove viene auspicata una gestione molto più dinamica ed elastica nella trattazione di questi crediti.

Credo che lì dentro ci sia molto del lavoro che molte delle nostre imprese potranno trovarsi ad affrontare nei prossimi anni.

**MODELLI INNOVATIVI DI RECUPERO DEL CREDITO**  
**“EBITEC E LA CONCILIAZIONE”**

**Pietro Giordano**

*Presidente Nazionale Adiconsum*

Tutelare il credito è giusto e doveroso, poiché contribuisce alla salvaguardia della cultura della legalità e della responsabilità, che nel nostro Paese è stata negli ultimi decenni duramente messa alla prova. In Italia le norme ci sono, ma la loro applicazione non è universalmente garantita e la giustizia è sempre molto indietro, quando non è anche fortemente ostacolata dall’ostruzionismo opportunistico di chi, ben organizzato, le norme le elude e le aggira con incredibile spregiudicatezza.

Non è nel potere degli imprenditori, né dei corpi intermedi della società, come lo è la nostra Associazione di Consumatori, impedire che si mettano in atto frodi ai danni dei creditori, come la bancarotta fraudolenta: di questi fenomeni, se ci riflettiamo bene, direttamente o indirettamente fa le spese il consumatore, anello ultimo della catena produttiva che deve farsi carico dei costi propri e impropri del sistema nel suo complesso. Fenomeni minori di insolvenza fraudolenta si osservano anche fra i Consumatori, come ad esempio è il caso dello switching opportunistico dei clienti morosi, nel mercato dell’energia. L’insufficiente tutela del credito costituisce anche un elemento di scoraggiamento degli investitori nazionali e stranieri, nocivo al sistema economico italiano.

Dunque una tutela seria del credito è necessaria perché ciascuno faccia il suo dovere. Tuttavia, mi sento di spendere qualche parola in favore dei debitori insolventi, fra i quali vi sono sempre più numerose famiglie colpite dalla crisi economica e venutesi a trovare in condizioni insostenibili di precarietà del bilancio familiare, quando non di povertà assoluta. A queste famiglie dobbiamo da un lato offrire forme di assistenza adeguata, come possono ad esempio esserlo le tariffe sociali e i Fondi di Garanzia a fini di solidarietà; dall’altro garantire che le inevitabili azioni di recupero del credito siano corrette, proporzionate e solidamente ancorate ad un codice etico e deontologico. Perché non si può consentire che la famiglia ridotta in povertà subisca, oltre al dramma delle azioni esecutive, anche forme di prevaricazione, intimidazione, umiliazione e vessazione.

Nel settore del recupero crediti lavorano moltissime aziende: la maggior parte sono serie, alcune lo sono meno. Alla stessa Equitalia, che è di matrice istituzionale, siamo stati nostro malgrado costretti a contestare prassi inaccettabili e costi eccessivamente onerosi per i debitori. Immaginate a quali forme di sopruso si è potuto assistere, da parte di agenti del recupero crediti privato che operano ai margini della legalità: la casistica degli abusi è sterminata e si sono accertate forme di vero e proprio stalking creditizio.

È realmente necessario unire le forze di tutti, imprenditori, Consumatori ed Istituzioni, per liberare il mercato dagli operatori scorretti e consolidare prassi concertate di operatività del recupero crediti, solidamente ancorate alla legalità e all’etica, che garantiscano al contempo i creditori ed i debitori.

Fortunatamente, dalla collaborazione con UNIREC è stato possibile aprire un capitolo nuovo del dialogo che Adiconsum pratica da anni con le controparti: un dialogo mosso dallo spirito concertativo, negoziale e pragmaticamente orientato alla risoluzione dei problemi, invece che basato sulla mera denuncia e sulla sterile contrapposizione.

Dialogo non significa connivenza, indulgenza o tolleranza: significa volontà di creare occasioni di reciproco ascolto, attraverso le quali rappresentare le giuste istanze dei Consumatori, negoziare condizioni più eque, proporre soluzioni innovative. Questo comunque avviene nel contesto di una costante attività di osservazione e raccolta delle segnalazioni dei Consumatori, grazie alle quali è possibile focalizzare i problemi sui quali lavorare prioritariamente. Noi riteniamo di operare, in questo impegno collaborativo, nella più rigorosa correttezza e fedeltà alla nostra missione che era e resta esclusivamente la protezione a 360 gradi dei Consumatori.

L'approccio concertativo ha consentito in molti settori di rimuovere le clausole vessatorie dai contratti, gestire conciliazioni "di massa" relative a particolari fenomeni che hanno danneggiato la clientela (si pensi al blocco autostradale che ha lasciato gli automobilisti fermi nella neve, ai Bond argentini e a casi For You e My Way nel settore bancario, ma gli esempi sono numerosi), instaurare procedure permanenti di conciliazione paritetica delle controversie di interi settori o di singole aziende. Dal dialogo sono nati però, con aziende o associazioni di categoria, anche osservatori congiunti, tavoli di lavoro, commissioni paritetiche e comitati, che hanno permesso di avviare una collaborazione sistematica, mirata, incentrata sul lavoro di esperti di settore e tecnici, fortemente orientata alla soluzione delle criticità nel rapporto con i Consumatori.

Con UNIREC c'è stata da subito una buona intesa, fondata sulla reciproca consapevolezza di avere punti di contatto ed interessi comuni, prevalentemente nella lotta alle pratiche di recupero credito meno professionalizzate o meno corrette. Un mercato sano – e questo vale in ogni settore e non solo nel recupero crediti – rappresenta una garanzia per i Consumatori ed un ambiente di competizione leale per le imprese, con maggiori possibilità di sviluppo.

EBITEC è il frutto dell'intenzione di percorrere insieme le vie comuni e condividere percorsi di educazione, formazione e informazione rivolti a tutti i soggetti, dagli imprenditori ai lavoratori del settore, ai Consumatori. Dunque programmi formativi specifici da una parte, per prevenire la violazione dei diritti dei Consumatori, campagne di informazione dall'altra, per favorire l'approccio consapevole dei Consumatori ed il corretto esercizio dei propri diritti.

È anche un punto di partenza per la costruzione di una conoscenza approfondita, statisticamente fondata e condivisa di tutti i fenomeni e le tendenze in atto, dalle problematiche e criticità alle opportunità di miglioramento. Tale conoscenza offre elementi utili, peraltro, alla formulazione di avvisi comuni, così come di istanze da rivolgere alle Istituzioni e di proposte di normazione e regolazione del comparto, a maggior garanzia del rispetto dei diritti e degli interessi legittimi di tutti.

Sul tema della conciliazione, sul quale ho il compito di condividere alcune riflessioni con voi oggi, ho un punto di vista che è frutto della lunga esperienza maturata da

Adiconsum. Sapete che gli accordi di conciliazione sono stati numerosi e si sono articolati in diversi settori dei servizi di interesse generale (poste, telefonia e telecomunicazioni in genere, servizi elettrici e di fornitura del gas, trasporti, autostrade), ma anche banche, assicurazioni, turismo ed altri servizi. Questa esperienza ha mostrato con evidenza i vantaggi della conciliazione paritetica, ovvero di quella che coinvolge direttamente ed esclusivamente i rappresentanti delle due parti.

Questo particolare tipo di procedura favorisce un atteggiamento di fiducia del consumatore e consente all'azienda un approccio più informale, più collaborativo. Il tasso di esiti positivi è notevolmente più elevato, sia perché in presenza di accordi di conciliazione non si verifica l'annoso problema del rifiuto di adire la conciliazione da parte dell'azienda, sia perché appunto il contesto in cui si colloca la procedura è più favorevole all'accettazione di una soluzione di compromesso.

A proposito della disponibilità delle aziende a conciliare il contenzioso, c'è da sottolineare che essa risulta, in generale, tanto minore quanto più la posizione dominante sul mercato rende irrilevante la soddisfazione dei Consumatori e quanto meno la giustizia ordinaria è efficace (in termini anche di sostenibilità economica e tempi in relazione al valore della controversia). Se l'azienda non teme una soccombenza in giudizio e non teme un danno reputazionale, ignorerà la proposta di adire la conciliazione. In effetti le ADR (Alternative Dispute Resolution) sono molto più sviluppate nei paesi dove la gestione degli "small claims" è efficacemente organizzata, dunque dove la giustizia ordinaria è una via percorribile e rappresenta per il consumatore una possibilità concreta. In Italia tempi e costi di un giudizio, senza entrare ora nel merito della complessa questione legata alla mediazione obbligatoria, hanno da sempre scoraggiato le controversie di consumo, per oltre l'80% dei casi di valore inferiore ai 1.000 euro.

Con gli accordi di conciliazione tutto cambia: non in funzione di una possibile citazione in giudizio ma in un'ottica di servizio al cliente, le aziende volontariamente accettano a priori di esperire il tentativo di conciliazione, quasi annoverandolo fra i servizi post-vendita. Naturalmente in prima istanza il consumatore dovrà sporgere un normale reclamo, in assenza di risposta a quale (o in caso di risposta negativa dell'azienda) sarà possibile attivare la procedura di conciliazione, per iniziativa di una o dell'altra parte.

Tanto Adiconsum quanto le aziende firmatarie degli accordi di conciliazione sono impegnati a dare la massima diffusione alle informazioni su questo valido strumento, sensibilizzando il pubblico dei Consumatori e i mass-media. A determinare l'insoddisfacente grado di sviluppo dell'ADR nel nostro Paese, infatti, concorrono contemporaneamente le resistenze delle aziende e dei Consumatori, quasi sempre riconducibili alla scarsa conoscenza delle caratteristiche e dei vantaggi della conciliazione. Un fattore culturale determinante.

Non bisogna neanche dimenticare che il contenzioso "in buona fede" viene portato senza problemi dall'impresa in sede conciliativa, mentre per le controversie in cui l'impresa sa di essere in palese violazione di un diritto del consumatore, la resistenza è una sfida ad adire la via giudiziale, sapendola non praticabile per lui. Pertanto le aziende serie e corrette aderiscono con interesse agli accordi di conciliazione, vedendovi uno



strumento capace di abbattere tempi e costi del contenzioso ma anche di ripristinare il rapporto di fiducia con il cliente, compromesso dalla controversia. Indagini di mercato dimostrano che il cliente soddisfatto dall'esito extragiudiziale della controversia rimane fedele all'azienda in una percentuale molto rilevante di casi.

Il settore del recupero crediti ha sue peculiarità, che afferiscono anche alla sfera etica e a quella sociale. Tipicamente il servizio di tutela del credito è richiesto da un'impresa ed il debitore in un buon numero di casi è un consumatore. In determinate situazioni, a seguito della cartolarizzazione di crediti deteriorati, il consumatore si trova davanti ad un recuperatore costretto a mettere in atto ogni possibile strategia per recuperare qualche centinaio di euro.

Un reclamo nel settore del recupero crediti, può significare la contestazione di una procedura che per gli oneri, per le modalità esecutive o per l'illegittimità delle azioni poste in essere, può aver comportato l'ingiusto aggravio di una situazione già critica. Si pensi ad una famiglia in gravi difficoltà economiche, magari per soprappiù disoccupazione o cassa integrazione, che attraversa momenti difficili sul piano pratico ma sperimenta anche il disagio sociale: possono risultare drammatici non solamente gli atti esecutivi ma anche la visibilità pubblica della sua condizione.

Oppure si pensi ad un consumatore che sia rimasto vittima di una pratica commerciale scorretta (es. un contratto attivato con l'inganno, una tariffa ingannevolmente presentata) e non voglia pagare: vedersi minacciato di azioni legali e pignoramenti e tamponato da incaricati del recupero crediti gli fa avvertire con ancora maggiore intensità la sofferenza per un'ingiustizia che richiede comunque tempo per essere riconosciuta e sanata dalle autorità preposte.

Spesso l'agente del recupero crediti è un cortese quanto implacabile muro di gomma che "non sente" le ragioni del consumatore. Altre volte è incaricato di fare pressione sui debitori, ben sapendo che quel credito in sede giudiziale non sarebbe riconosciuto come legittimo. A ricondurre queste situazioni e prassi nell'alveo della legalità e della moralità, può e deve provvedere un codice deontologico, come quello che EBITEC ha elaborato e che i suoi associati devono adottare.

A sottoporre i casi controversi ad una valutazione collegiale, provvede invece la procedura conciliativa. Nella Commissione di Conciliazione, le ragioni del debitore sono difese e rappresentate dall'Associazione dei Consumatori, mentre quelle dell'impresa sono affidate al suo conciliatore. Entrambi hanno seguito uno specifico corso di formazione e qualificazione. In questa sede, il vaglio del caso è attento e svolto da persone con competenza elevata, ma che sono esterne alla diretta gestione della procedura. Si tratta di un contesto in cui le legittime pretese delle parti saranno facilmente identificate e riconosciute, facilitando la soluzione del problema.

La casistica afferita alle commissioni di conciliazione, che confluirà in una banca dati, sarà anche analizzata al fine di monitorare problemi emergenti o prassi da cambiare, in adesione al ruolo che è proprio dell'Ente bilaterale.

Le buone pratiche di riscossione, frutto di questo comune lavoro di riflessione e valutazione tecnica, sono particolarmente opportune nel caso in cui oggetto della tutela siano i crediti delle amministrazioni locali, trasferiti dalla riscossione in capo ad Equitalia a nuovi soggetti privati. Una funzione di così forte rilevanza sociale non potrà che essere svolta con senso di responsabilità e metodi coerenti.

Multe, tributi e tariffe dovranno auspicabilmente essere recuperati con costi minori per i cittadini, con minore burocrazia ed un approccio più flessibile, in grado di salvaguardare le situazioni di grave disagio. Il traguardo politicamente rilevante del passaggio imposto con la legge n. 214/2011 e successive modifiche, è la maggiore efficienza ed efficacia del nuovo sistema: tempi contenuti e soprattutto certi, percentuale di recupero maggiore, contenzioso minore, ricorso alle procedure estragiudiziali, abbattimento dei costi accessori per il debitore (aggio, sanzioni ed interessi di mora, spese di notifica ecc.).

Un servizio modernizzato ed “umanizzato”, sia per la minore burocratizzazione che per le modalità di contatto diretto personale con gli operatori, potrebbe avvicinare l’amministrazione ai cittadini e limitare la distanza e la contrapposizione che oggi favoriscono, purtroppo, la resistenza al pagamento dei debiti verso gli Enti Locali. Assistiti precocemente da personale preparato e osservante un codice deontologico rigoroso, i debitori potrebbero ricevere corretta informazione sull’evolversi della situazione debitoria, in relazione alle diverse fasi della procedura di riscossione, accettando di onorare il debito prima che le azioni esecutive lo facciano lievitare di importo.

Compito degli operatori dovrebbe anche essere quello di accertare le situazioni di particolare disagio socio-economico, tali da determinare probabile inesigibilità del credito, in modo da indirizzarle a procedure conciliative e a forme di sostegno dedicate. Questo consentirebbe la massima quota di recupero, compatibilmente con i limiti del caso, nel rispetto della dignità dei contribuenti.

È una fra le nostre priorità in ogni campo, la definizione di procedure di salvaguardia delle famiglie in difficoltà nel fronteggiare spese e debiti. Una battaglia che mira anche a limitare il più possibile la trasformazione dei debiti in sofferenze: per questioni di sostenibilità del sistema, ma anche di equità sociale, della quale non tanto e non solo per motivi etici si sente il bisogno oggi più che mai, ma soprattutto per l’evidente necessità di risollevare le sorti del Paese, avvitate in una spirale di recessione economica, crisi della fiducia e crisi istituzionale.

Un passo dopo l’altro, senza utopie rivoluzionarie e senza populismi, si può fare nel termine di quattro-cinque anni la più importante azione di recupero del credito: il recupero del credito che l’Italia merita sulla scena internazionale. Un recupero fatto di politica sana, di Pubblica Amministrazione efficiente e di cittadini responsabili e partecipi.

## **EFFICIENZA, COSTI E VANTAGGI DEI MODELLI DI RECUPERO CREDITI PROPOSTI**

**Matteo Frigerio**

KPMG

Buongiorno, vorrei ricapitolare e riprendere i diversi contributi della mattinata per valutare insieme e rappresentare alcune possibili modalità d'introduzione dei modelli di recupero crediti sulla Pubblica Amministrazione.

Direi che il contributo di Cristina Montanari iniziale è stato più che esaustivo, quindi anche per una questione di tempo andrei direttamente su quello che vorremmo riportare come obiettivi del lavoro e tralascerei gli elementi di contesto che sono stati già dibattuti. Vorremmo presentare le principali caratteristiche del modello del recupero crediti per le Pubbliche Amministrazioni, qualche volume e qualche tematica di performance in più vorremmo riportare, ma di come funziona oggi. Per dare uno sguardo in parallelo a come invece funziona il recupero crediti in altri contesti, tendenzialmente il consumer che sia banking, energy e altri contesti per vedere in questo modo come effettivamente, Marco Pasini ha già introdotto il discorso di come potrebbe essere un modello congiunto, un modello di recupero nella Pubblica Amministrazione attraverso azioni stragiudiziali, ma qua vorremmo vedere proprio perché è possibile e su quali basi è possibile ipotizzare una collaborazione di questi termini sulla Pubblica Amministrazione. Questo è quello che nei prossimi minuti dovremmo riprendere.

Qualche elemento di qualificazione del mercato sulla Pubblica Amministrazione, il recupero crediti nella Pubblica Amministrazione. Gli incassi sui tributi locali che poi sono il perimetro su cui vorremmo insistere per questi nuovi modelli di recupero stragiudiziale, ammontano nel 2012 a circa

34 miliardi, di cui la componente IMU e TARSU dal 2012 in poi rappresentano il peso più significativo circa il 95% degli incassi sul totale. Per quanto riguarda l'attività di recupero è stato già detto che il suo processo è basato su un'attività di riscossione coattiva, le precedenti fasi sono abilitanti questa fase di riscossione coattiva e sono appunto la riscossione volontaria che è solo una tematica amministrativa e di gestione degli incassi volontari, nel caso in cui invece non si verificasse questo la verifica dati ha la possibilità di attivare la riscossione coattiva di cui abbiamo già parlato sul modello Equitalia.

Le attività di recupero stragiudiziali in questo ambito sono pressoché inesistenti. In realtà ci sono piccoli casi isolati, vedremo successivamente un caso e un esempio di come sta muovendosi il recupero crediti stragiudiziale nell'ambito della Pubblica Amministrazione, però possiamo ancora definire che questi siano casi molto isolati, per cui vorremmo spingere a valutare la possibilità che invece diventino sempre maggiori questi casi.

Questi sono due numeri appunto sul mercato dei crediti degli Enti Locali, il famoso 90% e oltre, di cui parlavamo fra IMU e TARSU, sono 34 miliardi così distribuiti indicativamente, in cui vediamo come oltre un sensibile aumento tra il 2011 e 2012 delle entrate tributarie degli Enti Locali, la ripartizione porta ad individuare questo contributo dei diversi contributi, non direi altro su questo perché sono numeri che in parte conosciamo.

Una cosa su questo grafico che ha diversi numeri, ma terremmo a rappresentare è l'andamento di 4 Comuni: Roma, Milano, Torino e Palermo e abbiamo individuato da una voce di stato patrimoniale i residui attivi che sono i crediti verso i contribuenti e l'andamento. Questo per dire, e così mi riallaccio a quello che si diceva ad inizio della mattinata quando si parlava dei 530 miliardi di stock Equitalia, verissimo dato allarmante, ma se guardassimo ad un dato del 2012 dei 4 Comuni siamo intorno ad un miliardo e mezzo di flusso a questo giro, per cui è vero che c'è uno stock da gestire, ma c'è anche una componente di flusso molto significativa, guardiamo soltanto il 2012 di questi Comuni.

Questo per dare un altro termine di raffronto sulle dimensioni di ciò di cui stiamo parlando e del perimetro potenziale d'intervento di azioni sperimentali. Questo è il processo rapportato in veste grafica, nulla di più di quanto ci siamo detti, l'attività di riscossione volontaria, l'attività di verifica dati l'accertamento e a seguire la riscossione coattiva, tendenzialmente svolta da operatori iscritti all'albo ministeriale.

Conosciamo bene tutta questa parte quindi parlerei di altra parte più propositiva e più di modello a tendere magari rispetto a questo macro censimento. Vero è che come quattro punti su cui vorremmo focalizzare l'attenzione della situazione attuale, possiamo dire che in termini di efficienza e quindi di operatività la Pubblica Amministrazione soffre di processi o modelli consolidati e diffusi, cioè non ci sono sperimentazioni diffuse o prassi migliori sul mondo pubblico su cui poter convergere nell'immediato o anche le attività non sono standard sulle tematiche del recupero crediti, non ci sono tendenzialmente unità organizzative, ma anche solo risorse dedicate specializzate all'attività e al presidio di questa componente di processo, il recupero crediti, appunto, nonostante i volumi che abbiamo visto precedentemente che potrebbero giustificare la creazione, soprattutto il secondo punto su cui vogliamo insistere la performance e l'efficacia. Tempi di gestione di recupero mediamente lunghi, ne abbiamo già parlato, la slide rappresenta graficamente d'impatto il discorso Equitalia, 1,9% e le performance contenute.

Qui abbiamo riportato l'esempio del 2% ed è l'1,9% di cui parlavamo in questa mattinata, che arriva ad un 13% a 5 anni non difforme dall'altro lato che abbiamo riportato anche in mattinata del 7%, adesso vediamo come sono costruiti questi dati, ma l'ordine di grandezza è questa e i dati sono così costruiti, il famoso 1,9% è ad un anno sui volumi Equitalia affidati, 76,9 miliardi, rispetto al miliardo e mezzo di recuperato sul 2012, questo è il famoso 1,9% che arriva a un cumulo di 13,5 sui volumi affidati nel 2008, poi 49,6 miliardi rapportati agli incassi degli ultimi 5 anni, se noi prendessimo il dato di tutto ciò che è stato affidato ad Equitalia negli ultimi 5 anni e tutto ciò che è stato recuperato da Equitalia negli ultimi 5 anni, si arriva ad un dato invece prossimo quel 7% di cui si è già parlato.

Fermerei la foto per andare a ragionare su come potrebbe essere possibile un modello evolutivo. Innanzitutto, ma in termini molto illustrativi sono i diversi step di maturazione di un mercato, in questo caso della recupero crediti che abbiamo dimostrato, in cui vediamo come da un approccio e un modello tradizionale si passi verso modelli

consapevoli, più evoluti. Tendenzialmente i modelli più evoluti sono quelli sviluppati dal mercato banking, consumer finance piuttosto che energy e utilities che processano grandi masse di clienti piccoli ticket medi, vedremo anche una certa assonanza rispetto alle caratteristiche della Pubblica Amministrazione in questione e che quindi hanno sviluppato strategie miste, giudiziali stragiudiziali piuttosto che la gestione è consolidata una gestione industrializzata, sto guardando i modelli più evoluti perché un modello tradizionale è quello che già abbiamo visto nel settore pubblico. Interni dedicati, dicevamo che c'erano tendenzialmente strutture interne dedicate alla Pubblica Amministrazione certo è che modelli più evoluti necessitano di questi interni piuttosto che un orientamento a capacità di gestione e anticipare la problematicità addirittura ragionamenti in termini di basal del cliente indirizzo verso un'azione rispetto ad un'altra.

Vi ho dato questo flash sul modello più evoluto, perché non è quello su cui si vorrebbe tendere nell'immediato, ma è proprio per dare un confronto rispetto ad un modello che abbiamo imparato a conoscere sul settore pubblico e che è quello della riscossione coattiva, basato esclusivamente sulla riscossione coattiva.

Questo è un modello invece di recupero anche qui abbiamo un esemplificativo estremo del mondo consumer, in cui si vede come nel giro di 90/120 giorni, di cui accennava Marco Pasini, si svolgono una serie di azioni stragiudiziali tendenzialmente con battute telefoniche, piuttosto che accompagnate da una eventualmente esattoriale e una valutazione a seguire con azione giudiziale e legale piuttosto che appunto essendo modelli che abbiamo definito tendenzialmente evoluti anche azioni miste, stragiudiziali e legali congiunte.

Questo è un classico esempio del consumer. Sempre sul mondo consumer vediamo le caratteristiche principali e su questo m'interessa soffermarmi un istante solo per il fatto di dimostrare una certa prossimità ad esempio sul primo punto, posizione d'importo tipicamente contenute small ticket del mondo consumer, ma era stato accennato un dato del 90% dei crediti che hanno un ticket medio, crediti iscritti a ruolo che hanno un ticket medio inferiore ai mille euro. Ecco che il ticket piuttosto che anche la controparte, i clienti, vediamo come privati, small business sono e potrebbero essere gli stessi clienti in effetti di cui stiamo parlando sulla Pubblica Amministrazione.

Il mondo del consumer si muove in questi termini su questo perimetro e su questi target. Modelli di servizio differenziati per fasi di contatto con progressività delle azioni, questo è un descrittivo di quello che è il modello evoluto che abbiamo rilevato nel consumer, la gestione è prevalentemente esternalizzata, ne abbiamo già parlato, appunto anche qui accennato in mattinata, variabile in relazione ai livelli di servizi richiesti alle performances di recupero, quindi una compartecipazione a tutta una serie di risultati, indipendentemente dal pricing, dove venga allocato questo lo terremo come punto aperto se ribaltarlo sul cittadino, se sia effettivamente la Pubblica Amministrazione che debba farsene carico, indipendentemente da questo la componente è variabile e quindi compartecipata.

In termini di performance, e qui andiamo sul tema vero, ricordiamo quello che abbiamo visto sul mondo della Pubblica Amministrazione performance mediamente ele-

vate e in tempi contenuti, qui abbiamo portato oltre il 20% mediamente sul 2012, questo è un dato sul complessivo recuperato su affidato UNIREC, se guardiamo il modello che abbiamo rappresentato prima in cui tutto si chiude indicativamente nei 120 giorni, quindi ben meno dei 6 mesi, questo dato del 20% viene anche innalzato a circa il 37% dato fornito quest'oggi, quindi come termini di confronto direi che è auto esplicativo.

Dove vogliamo insistere? Su questo andrei molto veloce, perché è stato già spiegato, dopo l'accertamento prima della riscossione coattiva, qui s'introduce una fase sperimentale di recupero stragiudiziale, il recupero giudiziale potrebbe avvenire successivamente alla fase stragiudiziale e su certi cluster di crediti, eventualmente in parallelo alla riscossione coattiva abbiamo detto che nei modelli mediamente evoluti iniziano a differenziare per tipologia di cliente se fa un'azione piuttosto che un'altra, ecco che vediamo un esempio di sdoppiamento, si potrebbe andare a riscossione coattiva si potrebbe andare a recupero giudiziale, a seguito di una prima fase giudiziale e negoziale nei confronti del cittadino.

Con un modello come questo permutato in parte, forti del fatto che ci sono diversi punti di affinità tra il credito del consumer e il credito della Pubblica Amministrazione, con un modello che potrebbe prevedere a seguito dell'accertamento all'affidamento a società di recupero per un periodo e l'attività di recupero, sollecito telefonico piuttosto che domiciliare, per un periodo che può andare dai 30-60-90 fino ai 120 giorni.

A seguire, nel caso di riscossione dell'importo naturalmente la chiusura della posizione viceversa recupero giudiziale o la riscossione coattiva se fosse valutato necessario.

Quali benefici? Ne abbiamo già parlato in parte durante le ultime rappresentazioni, vorrei riassumerne alcuni, per il privato innanzitutto, con un possibile risparmio economico sull'attività di recupero rispetto alla riscossione coattiva, indipendentemente dalle logiche di ribaltamento dei costi tra Pubblica Amministrazione e cittadini sappiamo che abbiamo un battente del 9% che è l'agio Equitalia, ecco che questo potrebbe permettere di considerare comunque un buon margine perché ci sia un risparmio per il cittadino su queste prime attività stragiudiziali che venissero implementate.

Per la Pubblica Amministrazione sono ovvie, ma ripetiamolo la riduzione dei tempi di gestione delle posizioni recupero in termini di recupero, in termini d'incasso, performance in particolare sulle prime fasi di lavorazione, sui primi mesi di lavorazioni precedenti il recupero coattivo e quindi contestuale riduzione dei crediti iscritti a ruolo. Abbiamo visto i flussi di cui si parlava su 4 Comuni, il fatto di mettere e introdurre delle fasi che permettano di frenare parte di questi flussi in costante ingresso verso azioni di recupero coattivo con l'iscrizione a ruolo, potrebbe essere considerato un beneficio non indifferente per la Pubblica Amministrazione e quantificheremo nell'ultima pagina quello che potrebbe essere questo beneficio per il sociale.

Innanzitutto, se n'è già dibattuto, l'estensione nella fase negoziale tra la Pubblica Amministrazione ed il cittadino ovvero l'intervento stragiudiziale che cerca in una logica conciliatrice di portare avanti e chiudere la posizione debitoria rispetto invece alla logica del recupero coattivo e un aumento generalizzato forse questo è più in tema di medio e lungo periodo della performance sociale cioè una costante sensibilizzazione del cittadino che non paga tempestivamente, ha un pagamento tempestivo dei tributi.

Se questi sono i benefici questi sono alcuni dei principali fattori abilitanti. Quello che vorremmo dare come concetto è che un modello sperimentale così fatto, l'introduzione di un'azione sperimentale stragiudiziale post accertamento non producono impatti organizzativi, operativi e di costo particolarmente rilevanti, noi crediamo che sia così e lo vediamo in tante altre realtà, questo perché sicuramente si dovrà attivare dei presidi organizzativi interni dedicati soprattutto alla relazione in questo caso con le outsourcer e con le società di recupero e bisogna sviluppare meccanismi per l'introduzione e affidamento tempestivo dei crediti post fase di accertamento o si possono ottenere le attuali modalità di lavorazione e non intervenire in questa componente.

Riteniamo che la celerità del credito è un tema importante, per cui su questo bisognerebbe puntare e investire. Da un punto di vista operativo gli strumenti applicativi dedicati naturalmente è una gestione esternalizzata di questi grandi volumi richiede la necessità di disporre di qualche strumento a governo e a monitoraggio di queste lavorazioni esternalizzate.

Quando abbiamo fornito le slide sulle società di recupero è perché in effetti ci sono diverse soluzioni se si volesse instaurare una fase sperimentale che verrebbero fornite direttamente da diverse società di recupero, tali per cui non è necessario svolgere e sviluppare interamente degli applicativi e soluzioni a governo di tutti questi numeri elevati di posizioni. Questo è un qualcosa che naturalmente nell'immediato permetterebbe di testare senza impegni e impatti particolari strutturali questi modelli di gestione esternalizzata dei crediti. Naturalmente, e se n'è già parlato ad inizio di questo convegno accoglie tra la Pubblica Amministrazione e le controparti esterne, tematiche di prezzo e di accordo e di modalità operative, interscambio di flussi, modalità di rispetto di questi accordi.

L'abbiamo tenuto come punto aperto sentendo vari punti di vista, su questo non ci esprimeremo, sulle logiche di ribaltamento di costi, cioè Pubblica Amministrazione rispetto ai cittadini debitori, se gli importi di questa componente stragiudiziale debbano e possano essere attribuiti all'una o all'altra parte.

Chiuderemo con una macro-stima da prendere con le pinze, ma quantomeno vorremmo dare un'evidenza del macro-fenomeno. Oggi volumi affidati abbiamo fatto un calcolo, recupero crediti alla Pubblica Amministrazione il perimetro potenziale di crediti che potrebbe essere esternalizzata su questo modello che ci siamo detti, è pari a 15 miliardi di euro ad oggi su questo recupero extragiudiziale, sappiamo bene che non interviene sappiamo e conosciamo ormai tutti molto bene quell'1,9% ad un anno data di performance Equitalia questo porta che i residui attivi incrementino di circa 15 miliardi e 100, perché noi riusciamo ad avere delle performance pari a 0,3 miliardi di euro. Nel momento in cui introducessimo una fase stragiudiziale e su questo ci siamo ancorati ad una performance che non è neanche delle più elevate, ma è una performance da 0 a 6 mesi sul 2012 che mediamente le associate UNIREC hanno testimoniato pari al 37%, qui l'abbiamo messa al 35%, ecco che vediamo come potrebbe drenare e contribuire a un recupero pari a circa 5,4 miliardi di euro.

Anche se a seguito queste performance molto elevate all'inizio venissero dietro o dopo questa catena sconta il fatto che le performance iniziali sono aumentate, perché passano tendenzialmente tutta una serie di crediti di più difficile esigibilità, ma anche in questo caso diciamo che se si riducessero le performance successive, arriviamo da 1,9% a metà allo 0,9% e quindi riusciamo ad ottenere delle performance dello 0,1%, comunque otterremmo un differenziale non indifferente sui residui attivi, da una parte crescerebbero di circa 10 miliardi dall'altra parte di circa 15.

Beneficio che i crediti clienti sono differenti, però questo vorrebbe essere un contributo ed un pensiero su quello che potrebbe essere la dimensione anche del portafoglio che in via sperimentale si potrebbe attivare su questi nuovi modelli di recupero.



**CASE HISTORY – AREA SPA – AZIENDA RECUPERO ENERGIA AMBIENTE****Guido Trentini***Responsabile Settore Clienti*

Buongiorno a tutti, vi ringrazio per l'attenzione, sarò breve anche perché nel pomeriggio se avrete delle domande potremo avere un momento di ulteriore confronto.

Sono Guido Trentini, responsabile del servizio clienti di Area S.p.A., società a totale capitale pubblico composta da 18 Comuni/soci che gestisce esclusivamente il servizio integrato della raccolta e gestione dei rifiuti.

Siamo una società della Provincia di Ferrara che gestisce due terzi della Provincia e ci occupiamo del ciclo integrato, compresa anche la gestione dell'entrata della tariffa dal 2004. Questi i numeri della società, gli abitanti equivalenti sono 165 mila, una parte del territorio è turistico con la presenza di molte seconde case, abbiamo 94 mila utenze e 20 sportelli-clienti.

Il nostro servizio dal 2010 è svolto con la raccolta porta a porta dei rifiuti, lo specifico perché questo ha dei riflessi anche sul tipo di tariffa e quindi di corrispettivo applicato.

Come vi dicevo dal 2004 gestiamo questo tipo di entrata, ed i Comuni soci ci hanno detto che dal momento che gestiamo il servizio dei rifiuti, dobbiamo anche industrialarci per soddisfare il fabbisogno economico dell'azienda, garantendo nel contempo la qualità del servizio fornita ai cittadini ed alle imprese, questa è stata la partenza.

Quindi quello che abbiamo fatto è stato vedere qual era il sistema in essere di riscossione in entrata, che prima si chiamava TARSU, ma sempre un'entrata legata ad un servizio, il nome è poco rilevante dal punto di vista giuridico, di fatto viene chiesto un corrispettivo per il servizio fornito, questo modello in essere nel 2004, è quello normalmente applicato nei Comuni di tutta Italia, sostanzialmente vi erano i concessionari per la riscossione che poi sono stati assorbiti quasi tutti in Equitalia, i Comuni affidavano le liste al concessionario che anticipava al comune l'80% della lista prima ancora d'incassarli, il quale di fatto non se ne interessava più e sostanzialmente ne perdeva il controllo.

Con questo modello in essere si arrivava troppo velocemente all'attività di riscossione coattiva, quindi ci siamo chiesti, visto che questo è un corrispettivo per il servizio che diamo ai nostri clienti, possiamo mantenere un rapporto ancora di questo tipo? No, assolutamente, non può funzionare un modello di questo tipo, quindi abbiamo pensato di ideare un modello innovativo, prima dal punto di vista concettuale e poi dal punto di vista operativo, e lo stiamo costantemente perfezionando.

La nostra idea è stata che i crediti erano nostri e dovevamo coltivare il loro incasso integralmente ed in secondo luogo che la riscossione coattiva è la sconfitta, la fine di un dialogo e la fine di un rapporto con il contribuente; quindi è evidente che prima di arrivare a quel punto si deve mettere in campo tutto quello che è possibile, anche per distinguere i contribuenti virtuosi o quelli che hanno effettive difficoltà economiche, rispetto a coloro i quali stanno semplicemente facendo i furbi.

Questo tipo di entrata da un punto di vista giuridico e normativo non si è ancora capito dove andrà collocato definitivamente, dal 2013 facciamo pagare una tariffa puntuale, cioè misuriamo quanto rifiuto indifferenziato viene prodotto da un soggetto e sulla base di quello dovrà pagare il corrispettivo dovuto, vi ho portato alcuni numeri riferiti al 2012, con tutti i costi all'interno del piano finanziario, dove sono contenuti i costi di accertamento e riscossione.

La norma prevede dal 1998 di predisporre un piano finanziario per il costo del servizio dei rifiuti, però di proroga in proroga, siamo arrivati ad oggi, perché quando i costi sono evidenziati si capisce anche dove c'è efficienza e dove non c'è.

Caro funzionario del Comune qual è il costo dell'accertamento della riscossione che tu hai rispetto al risultato che ottieni? Bisogna iniziare a misurarsi con i numeri e a misurare le cose, perché le imprese sono abituate a muoversi in questo modo, ma nel mondo della Pubblica Amministrazione non è sempre così.

Abbiamo 94 mila intestatari, la maggior parte sono utenze domestiche, quindi case, abbiamo emesso 263 mila fatture nel 2012, facciamo 3 fatture all'anno, ed abbiamo fatturato 33 milioni e 350 mila euro, la nostra fattura che scade dopo 30 giorni, ed alla scadenza abbiamo un mancato incasso del 15%, scaduta la fattura noi effettuiamo un sollecito bonario dove recuperiamo un 3%.

Il sistema di riscossione che abbiamo in essere ad oggi, come dicevo prima è ancora in itinere perché bisogna sempre cercare di inserire degli elementi innovativi per minimizzare la fase di riscossione coattiva, perché questa è una sconfitta dal punto di vista del rapporto con i contribuenti oltre che una perdita di tempo e denaro.

Ma ad un certo punto c'è qualcosa che noi non siamo in grado di fare, perché non abbiamo la competenza e l'organizzazione, ed a questo punto abbiamo cercato qualcuno che ci aiutasse ed abbiamo trovato una impresa della vostra Associazione, ed per questo oggi sono qui, gli abbiamo chiesto di agire su un piano telefonico e domiciliare sulle utenze non domestiche.

Le pratiche vanno in lavorazione per 120 gg poi ci vengono rese e riprendiamo in esame i casi non risolti, proprio per il concetto di seguire sempre i crediti, non lasciandoli mai fermi.

La scelta del service è fatta attraverso una gara, perché essendo una società a totale capitale pubblico dobbiamo rispettare quelle che sono le norme degli appalti, dove all'interno di determinati importi è sufficiente invitare 5 aziende.

Al service riconosciamo una percentuale sull'incassato, il conto corrente su cui vanno versati gli incassi è direttamente il nostro, e questa percentuale sull'incassato è un costo per l'azienda che non va a ricadere sul cliente, cioè al cliente viene chiesto di pagare la quota della fattura senza ricarico di costi.

Vedremo nelle prossime slide che questa attività dà ottimi risultati, possiamo vedere che dopo queste attività il mancato incasso passa da un 8% a un 6, considerando che agiamo solo sulle utenze non domestiche.

Perché non sulle famiglie? Abbiamo provato, ma consideriamo che la telefonia e la attività domiciliare è molto più applicabile su un'attività commerciale, per telefonare ad una famiglia bisogna avere un recapito e lì già qualche problema ce l'abbiamo, chiamare e andare a casa diventa anche più antipatico. Abbiamo riscontrato da nostri precedenti esperienze che per quanto riguarda le famiglie i risultati erano non soddisfacenti, ma non per mancanza di capacità dell'azienda che si occupava di questo, ma per ragioni proprio intrinseche all'utenza, sostanzialmente.

Però su questo, considerati i numeri che abbiamo visto prima, dovremo individuare una modalità appropriata, pensiamo di aver risolto il primo problema, quello del numero di telefono attraverso il ns. sportello telefonico interno, attraverso il quale dal 2010 abbiamo acquisito tanti numeri di telefono, dovremo verificare meglio circa l'utilizzo dei numeri di telefono in ordine alle problematiche privacy, però già su questo pensiamo di avere risolto il problema, e magari potremmo dare indicazioni operative mettendo nel contratto dei punti fermi, tipo il numero massimo di telefonate che il service deve effettuare ei confronti dei clienti/debitori.

Finita questa fase extragiudiziale, inizia la fase successiva della nostra riscossione con l'atto di messa in mora, che gestiamo in proprio, e questo a tutti gli effetti è una richiesta formale che parte con raccomandata con ricevuta di ritorno, da effettuarsi entro il mese di maggio dell'anno successivo. Perché questo? Perché nel frattempo le posizioni possono cambiare e quindi la richiesta formale va effettuata con la sicurezza degli importi dovuti.

Alla fine di questo percorso rimane un 5% circa di non incassato, che quindi siamo costretti ad avviare a riscossione coattiva, attraverso ingiunzione a un concessionario della riscossione, che dopo 18 mesi incassa il 2% di quello che trasferitogli, dopo 5 anni un altro 1% e poi il resto...

Incassare il dovuto, ma al contempo mantenere un buon rapporto con il cliente, e lo strumento coattivo è uno strumento irrilevante, costoso e faticoso da gestire, anche per la difficoltà di relazionarci con il riscossore, molto più farraginoso e burocratico rispetto al service, per fare un esempio, quando affido la pratica ad un'azienda di recupero crediti, se ho bisogno di scaricarla è sufficiente una mail e la riprendo in carico, nell'altro caso se devo riprendermi una posizione affidata ad un concessionario dobbiamo compilare tre moduli con tre firme da apporre.

Da considerare inoltre che in 4 anni di attività extragiudiziale non abbiamo mai raccolto una sola lamentela da parte di nessun utente, circa le modalità di recupero adottate, inoltre l'attività del service mi aiuta a bonificare realmente la banca dati, mi dice se un'azienda esiste ancora o non esiste neanche più, ovviamente nel nostro caso il service incaricato è una azienda ben strutturata con sistemi informatici all'avanguardia.

Sostanzialmente occorre individuare dei partner affidabili, che con poca burocrazia aiutano l'amministrazione ad operare al meglio in un contesto di efficienza, economicità e buone relazioni con i clienti.