

processo;

- coerenza dei poteri autorizzativi con le responsabilità assegnate.

Insieme al Modello organizzativo, il Gruppo ha adottato un Codice etico che esplicita i valori cui deve essere improntata la condotta di tutti coloro che, ai vari livelli di responsabilità, concorrono con i propri atti allo svolgimento dell'attività della Società.

### **Testo unico sulla sicurezza sul lavoro - Decreto Legislativo n. 81/2008**

Equitalia SpA ha attivato le procedure necessarie per assicurare l'adempimento agli obblighi prescritti dalle disposizioni normative in materia di sicurezza e salute dei lavoratori sul luogo di lavoro, contenute nel D. Lgs. 81/08 (T.U. in materia di sicurezza sul lavoro).

La gestione degli adempimenti in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, è stata significativamente influenzata dalle operazioni di incorporazione che hanno condotto, alla data del 31 dicembre 2011, alla definizione del perimetro di Equitalia Nord, Centro e Sud secondo il piano di riassetto societario.

Una delle attività più rilevanti ed impegnative è stata quella della raccolta ed omogeneizzazione della parte documentale proveniente dalle realtà regionali acquisite: Documento Valutazione dei Rischi, Valutazione Rischi Interferenti, Piani di Emergenza, Piani di Sorveglianza Sanitaria, etc.

Per garantire l'incolumità del proprio personale e la sicurezza in genere delle proprie sedi e per fronteggiare con adeguate misure di sicurezza il fenomeno legato all'invio di buste e pacchi esplosivi, nelle Società del Gruppo è stata definita una procedura di gestione di tutta la corrispondenza in arrivo con l'utilizzo di apparecchiature radioscopiche per l'individuazione di eventuali plichi sospetti e potenzialmente pericolosi.

Sono stati redatti i "Documenti di Valutazione dei Rischi", nonché sono stati predisposti specifici programmi in tema di "Piani di Emergenza".

### **Tutela della Privacy - Decreto Legislativo n. 196/2003**

In questi anni il Gruppo Equitalia ha attuato una serie di azioni volte a garantire un costante adeguamento del sistema aziendale alle prescrizioni di cui al D. Lgs. 196/03. Nel corso del 2009 è stata istituita nella Holding una specifica Unità di Supporto con il compito di coordinare le Società partecipate negli adempimenti previsti dalla normativa in materia di trattamento dei dati personali, nell'ottica di una gestione uniforme all'interno del Gruppo e di una ottimizzazione dei processi organizzativi, procedurali e gestionali.

La Capogruppo ha aggiornato il "Documento programmatico sulla sicurezza nel 2011 e ultimerà il successivo aggiornamento previsto per il 2012 avvalendosi anche del supporto di uno specifico applicativo denominato Intranet DPS. La trasversalità degli adempimenti previsti dalla normativa in materia di trattamento dei dati personali (D. Lgs. 196/03) e il complesso processo di riorganizzazione attuato all'interno del Gruppo hanno richiesto infatti un'intensa attività di analisi dei processi aziendali e una rivisitazione della mappatura dei flussi di dati, al fine di stabilire quanti e quali trattamenti vengono effettuati e da parte di chi, allo scopo di riprogettare accessibilità e trattamenti secondo le logiche di necessità, pertinenza e non eccedenza imposte dalla normativa sulla tutela dei dati personali.

### **Prescrizioni del Garante per la protezione dei dati personali**

Con Provvedimento del 7 ottobre 2009, relativo al trattamento dei dati personali effettuato a fini di riscossione a mezzo ruolo, il Garante per la protezione dei dati personali, ai sensi dell'art. 154 comma 1 lett. c) del D. Lgs. 196/03, ha prescritto ad Equitalia SpA e alle Società da essa partecipate, una serie di misure ed accorgimenti, indicando i relativi termini per l'adempimento. Al fine di dare attuazione alle misure indicate nel suddetto provvedimento nei tempi prescritti, Equitalia SpA ha avviato e portato a termine, molteplici e impegnative attività, che hanno consentito un miglioramento dei processi aziendali, un allineamento della strategia aziendale rispetto alla sicurezza delle informazioni, un consolidamento del percorso di razionalizzazione dell'infrastruttura tecnologica già da tempo avviato. La Società sta provvedendo ad attuare le azioni necessarie per ottemperare alle prossime scadenze, in merito alle quali stante la loro complessità si precisa che si è provveduto a chiedere al Garante una proroga al 30 Giugno 2012 - prescrizioni 2a), 5a) 8b). Tale proroga è stata concessa dal Garante con Provvedimento del 12 maggio 2011 ai sensi dell'art. 154, c. 1, lett. c) Codice in materia di protezione dei dati personali.

### **Tutela dei risparmi - Dirigente preposto - Legge n. 262/2005**

L'art. 154 bis del D. Lgs. 58/98 (nel seguito "TUF"), introdotto dall'art. 14 della L. 262/05, ha disciplinato la figura del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari prevedendo un articolato sistema di competenze e responsabilità riferibili al ruolo in questione.

L'art. 119 del TUF precisa che le disposizioni in questione si applicano "salvo che sia diversamente specificato, alle società italiane con azioni quotate in mercati regolamentati italiani o di altri Paesi dell'Unione Europea (società con azioni quotate)".

L'Assonime (Circ. 12/2006) ha chiarito che la disciplina in esame "è obbligatoria per le sole società con azioni quotate". Successivamente l'ABI (Circ. n. 13 del 2007), pur evidenziando il dubbio che l'art. 154-bis possa trovare applicazione generalizzata, ha ritenuto che "la tesi dell'applicabilità della normativa de qua alle sole società quotate sia, allo stato, da preferirsi".

Il Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento per le Politiche Fiscali ha richiesto l'applicazione di un regime analogo a quello previsto dalla L. 262/05 anche alle società pubbliche da questo direttamente partecipate.

Ciò premesso - pur non configurandosi al momento i presupposti per un'applicazione della normativa - il Gruppo si sta dotando degli strumenti operativi e procedurali per codificare i processi di redazione dei documenti contabili e di bilancio.

### **Affidamento ed esecuzione di contratti pubblici - Decreto Legislativo n. 163/2006**

Ai sensi del D. Lgs. 163/06 - Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture (c.d. Codice degli appalti) - la società Equitalia SpA e le Società partecipate del Gruppo sono da considerarsi "organismi di diritto pubblico" e in quanto tali ricomprese nel campo di applicazione soggettivo del menzionato codice.

Le Società del Gruppo, infatti, possiedono i requisiti previsti all'art. 3, c. 26, del predetto Codice per assumere tale qualificazione, in quanto:

- istituite per soddisfare specificatamente esigenze di interesse generale, aventi carattere non industriale o commerciale;
- dotate di personalità giuridica;
- svolgenti attività "finanziata in modo maggioritario dallo Stato, dagli Enti pubblici territoriali o da altri organismi di diritto pubblico oppure la cui gestione sia soggetta al controllo di questi ultimi oppure il cui organo d'amministrazione, di direzione o di vigilanza sia costituito da membri dei quali più della metà è designata dallo Stato, dagli Enti pubblici territoriali o da altri organismi di diritto pubblico";
- società ricomprese nell'elenco ISTAT ai fini dell'inserimento nel conto consolidato nazionale ai fini del patto di stabilità europeo (ex art. 1, c. 5, della L. 311/04).

Pertanto, il Gruppo Equitalia espleta procedure ad evidenza pubblica per l'affidamento di contratti aventi ad oggetto lavori, servizi e forniture ed assolve agli ulteriori obblighi prescritti dal medesimo decreto legislativo con riferimento alla fase esecutiva dei contratti.

Con riferimento alla normativa di settore, si segnala che la Commissione europea in data 30 novembre 2011 ha emanato il REGOLAMENTO (CE) N.1251/2011 con il quale, a decorrere dal 1° gennaio 2012, le c.d. "soglie comunitarie" per procedere ad acquisti di lavori, servizi e forniture nei settori ordinari sono state modificate nei termini che seguono:

- LAVORI: da Euro 4.848.000,00 a Euro 5.000.000,00 al netto di IVA;
- FORNITURE : da Euro 193.000,00 a Euro 200.000,00 al netto di IVA;

- SERVIZI: da Euro 193.000,00 a Euro 200.000,00 al netto di IVA.

Le precedenti soglie, vigenti per tutto il 2011, erano state fissate dal REGOLAMENTO (CE) N.1177/2009 della Commissione del 30 novembre 2009.

Con D. Lgs. 53/10 (pubblicato sulla G.U. 12.4.2010 n. 84) è stata recepita in Italia la Direttiva 2007/66/CE in materia di *"miglioramento dell'efficacia delle procedure di ricorso in materia di aggiudicazione degli appalti pubblici"*. Tra le principali novità, si segnalano:

- introduzione di un termine dilatorio per la stipula del contratto (che potrà avvenire, di norma, solamente dopo 35 giorni dall'aggiudicazione della gara);
- riduzione dei termini di impugnazione dell'aggiudicazione, fissati in 30 giorni decorrenti dalla relativa comunicazione ai sensi dell'art. 79 c. 2 del D. Lgs. 163/06;
- introduzione di norme razionalizzatrici dell'arbitrato.

Il D.P.R. 207/10, contenente il «Regolamento di esecuzione ed attuazione del D. Lgs. 163/06, previsto dall'art. 5 del D. Lgs. 163/06, accoglie la nuova disciplina esecutiva ed attuativa del codice dei contratti pubblici, comportando la definitiva abrogazione del D.P.R. 554/99.

Il Regolamento è entrato in vigore a far data dall'8 giugno 2011, pertanto tutte le stazioni appaltanti e gli operatori economici soggetti alla disciplina del D. Lgs. 163/06 sono tenuti ad uniformarsi alle nuove disposizioni.

Con L. 106/11 (Conversione in legge, con modificazioni, del D.L. 70/11 Semestre Europeo - Prime disposizioni urgenti per l'economia) sono state apportate sostanziali modifiche al D.Lgs. 163/06 e al D.P.R. 207/10. Tra le principali novità, si segnalano:

- integrazioni all'art. 38 del D. Lgs. 163/06, in merito ai requisiti di ordine generale necessari per la partecipazione alle procedure di affidamento dei contratti pubblici;
- introduzione del c. 1 bis dell'art. 46 del D. Lgs. 163/06, in merito alla tassatività della cause di esclusione alle procedure di affidamento dei contratti pubblici;
- modifica dell'art. 125, c. 11, D. Lgs. 163/06, in merito alla soglia di riferimento per l'affidamento diretto di servizi e forniture nell'ambito delle acquisizioni in economia (da Euro 20.000 ad Euro 40.000);
- modifica dell'art. 48 del D. Lgs. 163/06, in merito all'introduzione della Banca dati nazionale dei contratti pubblici di cui all'art. 62 bis del codice dell'amministrazione digitale;
- introduzione del c. 4 bis dell'art. 64 del D. Lgs. 163/06, in merito all'adozione da parte delle stazioni appaltanti dei modelli di bando approvati dall'Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici (cd "bandi-tipo").

**Direttiva pagamenti nelle transazioni commerciali - Decreto Legislativo n. 231/2002**

Il D. Lgs. 231/02, emanato su delega della L. 39/02 in attuazione della Direttiva 2000/35/CE relativa alla lotta contro i ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali, ha sancito:

- la decorrenza automatica (senza necessità di atto di messa in mora) degli interessi moratori dal giorno successivo alla scadenza del termine legale di pagamento;
- l'individuazione di tale termine in 30 giorni, decorrenti dagli eventi previsti al c. 2 dell'art. 4;
- la determinazione degli interessi moratori nella misura del tasso deliberato dalla BCE, maggiorato del 7%;
- la nullità di un eventuale accordo contrattuale che deroghi alla disciplina normativa sul termine di pagamento suddetto o sulle conseguenze del ritardato pagamento, ove tale accordo risulti "gravemente iniquo" per il creditore, senza essere giustificato da ragioni oggettive.

Il decreto in questione è indubbio sia applicabile a tutte le Società del Gruppo operanti come "stazioni appaltanti".

Al decreto sono seguiti ulteriori provvedimenti del legislatore nazionale - quali il D.L. 78/09, convertito nella L. 102/09 - finalizzati a rendere maggiormente efficienti i pagamenti delle pubbliche amministrazioni.

Si segnala, inoltre, che in data 20 ottobre 2010 è stata approvata una nuova Direttiva UE (c.d. "Late payments"), il cui testo prevede maggiori restrizioni alla possibilità di deroga del termine legale di pagamento di 30 giorni e fissa il tasso dell'interesse di mora nella misura dell'8%. La Direttiva dovrà essere recepita negli ordinamenti nazionali entro 24 mesi dalla sua adozione.

**Misure di contenimento della spesa pubblica - Decreto Legge n. 78/2010 conv. Legge n. 122/2010**

Con la L. 122/10 (pubblicata sulla G.U. n. 176 del 30 luglio 2010) di conversione del D.L. 78/10, sono state introdotte specifiche disposizioni volte a contenere la spesa delle amministrazioni e delle società ricomprese nell'elenco ISTAT, emanato ai sensi del c. 3 dell'art. 1 della L. 196/09 ai fini dell'inserimento nel Conto Economico consolidato dello Stato.

In considerazione del dettato normativo e tenuto conto anche dei contenuti della Circolare del Ministero dell'Economia e delle Finanze, Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato n. 40 del 23 dicembre 2010 e n. 12 del 15 aprile 2011, sono state disposte, per l'anno 2011, le misure di contenimento ivi previste.

Più recentemente con il D.L. 98/11, come convertito dalla L. 111/11 (pubblicata sulla G.U. n. 164 del 16 luglio 2011), sono state introdotte ulteriori disposizioni di limitazione della spesa pubblica. Anche queste misure di contenimento, ove applicabili, sono state disposte da parte delle Società del Gruppo.

## Risultati ed andamento della gestione

L'andamento della gestione operativa rileva una flessione rispetto al periodo precedente.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO Valori in €/mln	31/12/11	31/12/10	Variazione
1. COMMISSIONI ATTIVE	1.031.851	1.224.998	(193.147)
2. ALTRI PROVENTI DI GESTIONE	67.993	72.770	(4.777)
<b>A. RICAVI TOTALI DELL'ATTIVITA' CARATTERISTICA</b>	<b>1.099.844</b>	<b>1.297.768</b>	<b>(197.924)</b>
3. COMMISSIONI PASSIVE	(31.237)	(33.245)	2.008
4. COSTI PER SERVIZI AMMINISTRATIVI E ALTRI ONERI DI GESTIONE	(456.298)	(488.654)	32.356
<b>B. TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE CARATTERISTICA</b>	<b>(487.535)</b>	<b>(521.899)</b>	<b>34.364</b>
<b>C. VALORE AGGIUNTO</b>	<b>612.309</b>	<b>775.868</b>	<b>(163.559)</b>
5. COSTO DEL LAVORO	(549.833)	(527.217)	(22.616)
<b>D. MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>62.476</b>	<b>248.652</b>	<b>(186.176)</b>
6. AMMORTAMENTI IMMOBILIZZ. IMMAT. E MATERIALI	(19.372)	(16.927)	(2.445)
7. ACCANT./UTILIZZI FONDI RISCHI E ONERI	(28.586)	(17.981)	(10.605)
<b>E. RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>14.518</b>	<b>213.743</b>	<b>(199.225)</b>
8. PROVENTI FINANZIARI	19.543	14.995	4.548
9. ONERI FINANZIARI	(24.246)	(18.184)	(6.062)
<b>F. SALDO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>(4.703)</b>	<b>(3.189)</b>	<b>(1.514)</b>
10. RETTIFICHE/RIPRESE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIA	-	-	-
11. RETTIFICHE/RIPRESE DI VALORE SU CREDITI E ACCANT. PER GARANZIE E IMPEGNI	(82.389)	(51.568)	(30.821)
<b>G. RISULTATO OPERATIVO PRIMA DELLE COMPONENTI STRAORDINARIE E DELLE IMPOSTE</b>	<b>(72.574)</b>	<b>158.986</b>	<b>(231.560)</b>
12. PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	3.867	1.237	2.630
<b>H. RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>(68.707)</b>	<b>160.224</b>	<b>(228.932)</b>
13. IMPOSTE DELL'ESERCIZIO	(4.451)	(81.890)	77.439
<b>I. RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>(73.158)</b>	<b>78.334</b>	<b>(151.492)</b>
14. UTILE (PERDITA) DI PERTINENZA DI TERZI	356	90	266
<b>L. RISULTATO DOPO LE IMPOSTE</b>	<b>(73.514)</b>	<b>78.244</b>	<b>(151.758)</b>
15. ACCANT./UTILIZZI FONDI RISCHI FINANZ. GENERALI	-	(50.000)	50.000
<b>M. UTILE DELL'ESERCIZIO DEL GRUPPO</b>	<b>(73.514)</b>	<b>28.244</b>	<b>(101.758)</b>

Il risultato, che nel primo semestre 2011 si confermava in linea con il periodo precedente, ha subito una forte contrazione nel secondo periodo dell'esercizio per effetto della flessione dei ricavi caratteristici a seguito dell'adeguamento dei sistemi informatici alle misure legislative approvate nel mese di luglio 2011 e al particolare clima di tensione e ostilità generatosi proprio nel secondo semestre 2011, fenomeni che hanno inciso negativamente sui risultati dell'attività di riscossione.

### Gestione caratteristica

Le commissioni attive – composte da aggi, rimborsi spese e altri proventi di gestione - al netto delle commissioni passive e dei servizi amministrativi e del costo del lavoro, determinano un margine operativo lordo di 62,5 €/mln, in peggioramento (- 186,2 €/mln) rispetto al 2010.

Le variabili più significative che hanno definito l'andamento della gestione caratteristica rispetto al periodo precedente, sono le seguenti:

- la sostanziale invarianza degli aggi in relazione ai volumi di riscossione del periodo in linea con il 2010;
- il decremento dei rimborsi spese per procedure coattive, con particolare riferimento al secondo semestre, legato alla flessione dell'attività cautelare ed esecutiva del periodo a seguito dei citati fenomeni che hanno caratterizzato la fine dell'esercizio;

- i costi informatici, legati alla transizione del Gruppo al Nuovo Sistema della Riscossione e alla manutenzione dei sistemi di sicurezza, si incrementano soprattutto in relazione alle migrazioni avvenute nel periodo, anche con riferimento al Piano di riassetto del Gruppo;
- il costo del lavoro – comprensivo degli oneri per collaboratori a progetto, personale distaccato e servizi al personale – si incrementa per effetto dell'accordo sindacale, siglato nel 2011, che ha definito le regole di incentivo all'esodo per il personale con particolari requisiti di anzianità ai fini del prepensionamento. Tale accordo genererà una contrazione dei costi dei prossimi esercizi. Si evidenzia che il costo del personale – al netto di queste ed altre partite non ricorrenti – risulta in linea con l'esercizio precedente;
- il decremento dei costi per servizi amministrativi con particolare riferimento ai servizi esattoriali in relazione ai minori costi per visure anche a seguito del progetto di centralizzazione di tale attività da parte della Holding e alla rilevazione delle rettifiche apportate agli aggi della riscossione a seguito dei provvedimenti di sgravio che ha comportato il riversamento dei compensi trattenuti.

#### Gestione finanziaria

La gestione finanziaria presenta una variazione negativa rispetto al periodo a raffronto (- 1,5 €/mln) riferibile sia all'andamento dei tassi di riferimento nell'esercizio, sia alla minore giacenza media conseguente tra l'altro alla riscossione delle imposte sulle assicurazioni con modalità che non hanno più richiesto l'intermediazione finanziaria degli Agenti della riscossione.

Si segnala che tra le rettifiche di valore su crediti sono ricomprese le rettifiche relative a preavvisi di fermo amministrativo inesitati per l'ammontare analiticamente determinato rilevate a partire dall'esercizio 2010. Inoltre, l'accantonamento è correlato in parte alla stima di preavvisi di fermo in relazione alle recenti modifiche normative, che prevedono la necessità di due solleciti ai fini del perfezionamento del fermo, per cui si rende necessario procedere ad un nuovo invio. Infine, tra le rettifiche di valore su crediti è ricompreso l'accantonamento forfetariamente determinato per fronteggiare il rischio sui crediti per diritti e spese su procedure esecutive.

#### Gestione straordinaria

La variazione delle partite straordinarie è da imputare alle rilevazioni di proventi riferibili ad esercizi precedenti e ad eccedenze di fondi relativi ad esercizi precedenti.

#### Imposte sul risultato del Gruppo

Il carico tributario è in diminuzione rispetto al periodo precedente, quale effetto delle dinamiche delle partite che compongono il risultato di periodo. In particolare, in relazione alla contrazione del risultato di periodo, il calcolo delle imposte recepisce le imposte differite attive e passive e i



benefici fiscali per l'apporto di perdite fiscali al Gruppo da parte della Holding in applicazione dell'istituto di consolidato fiscale.

### Principali indicatori finanziari

Il D. Lgs. 32/07, in attuazione della Direttiva 51/2003/CE di "modernizzazione" delle Direttive Comunitarie in materia di bilanci, è intervenuto in tema di relazioni sulla gestione dei bilanci d'esercizio e consolidato, modificando l'art. 2428 del C.C. per le società commerciali, industriali e di servizi, nonché l'art. 3 del D. Lgs. 87/92, per le banche e gli altri soggetti finanziari.

Le informazioni di natura finanziaria esposte nella presente relazione sono coerenti con quelle incluse nel bilancio.

Pertanto nella presente relazione si procede all'analisi dei dati contabili del Gruppo, anche mediante elaborazione di indicatori sintetici di risultato, di seguito riportati, predisposti sulla base del relativo documento del Consiglio dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili del 14 gennaio 2009.

### Stato Patrimoniale riclassificato

(valori espressi in € (mg))

ATTIVO			PASSIVO			Δ	Δ
DESCRIZIONE	31/12/11	31/12/10	DESCRIZIONE	31/12/11	31/12/10	2011	2010
<b>ATTIVO IMMOBILIZZATO</b>	<b>2.376.940</b>	<b>2.364.085</b>	<b>PATRIMONIO NETTO E PASSIVO IMMOBILIZZATO</b>	<b>1.721.795</b>	<b>1.944.674</b>	<b>655.145</b>	<b>419.411</b>
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	81.358	73.613	<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>521.378</b>	<b>594.347</b>		
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	24.913	21.741	CAPITALE PROPRIO	150.000	150.000		
PARTECIPAZIONI IN IMPRESE NON DEL GRUPPO	777	777	RISERVE E SOVRAPPREZZI	254.892	226.103		
PARTECIPAZIONI IN IMPRESE DEL GRUPPO NON CONSOLIDATE	10.697	9.000	FONDO RISCHI FINANZIARI	190.000	190.000		
CREDITI VERSO LA CLIENTELA IMM.	2.249.016	2.247.997	UTILI (PERDITE) PORTATI A NUOVO	-	-		
IMPIEGHI FINANZIARI IMMOBILIZZATI	10.157	10.895	UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	(73.514)	28.244		
CREDITI VERSO ENTI CREDITIZI IMM.	22	62	<b>PASSIVO IMMOBILIZZATO</b>	<b>1.200.417</b>	<b>1.350.327</b>		
-	-	-	- PATRIMONIO DI PERTINENZA DI TERZI	988	1.033		
-	-	-	- FONDO TFR	13.301	12.586		
-	-	-	- FONDI PER RISCHI ED ONERI	229.357	257.040		
-	-	-	- DEBITI VERSO ENTI CREDITIZI IMM.	812.521	931.118		
-	-	-	- DEBITI VERSO ENTI FINANZIARI IMM.	-	-		
-	-	-	- DEBITI RAPPRESENTATI DA TITOLI	144.250	148.550		
<b>ATTIVO CORRENTE</b>	<b>1.856.824</b>	<b>2.279.369</b>	<b>PASSIVO CORRENTE</b>	<b>2.511.969</b>	<b>2.698.780</b>	<b>(655.145)</b>	<b>(419.411)</b>
IMPIEGHI FINANZIARI CORRENTI	38	51	ALTRE PASSIVITA'	409.874	429.300		
RATEI E RISCONTI	10.656	10.212	DEBITI VERSO ENTI CREDITIZI	463.004	152.496		
CREDITI VERSO ENTI CREDITIZI CORR.	121.567	591.838	DEBITI VERSO ENTI FINANZIARI CORR.	-	-		
CREDITI VERSO LA CLIENTELA CORR.	1.058.178	1.073.632	DEBITI VERSO LA CLIENTELA	1.636.207	2.115.826		
ALTRE ATTIVITA'	443.083	426.046	RATEI E RISCONTI PASSIVI	2.621	963		
DISPONIBILITA' LIQUIDE	223.302	177.591	DIFFERENZE NEGATIVE DI CONSOLIDAMENTO	263	194		
DIFFERENZE POSITIVE DI CONSOLIDAMENTO	-	-	-	-	-		
<b>TOTALE</b>	<b>4.233.764</b>	<b>4.643.454</b>	<b>TOTALE</b>	<b>4.233.764</b>	<b>4.643.454</b>		

L'esposizione dei dati patrimoniali riclassificati al 31 dicembre 2011 conferma, in linea con il periodo a raffronto, il sostanziale equilibrio patrimoniale, tenuto conto che i crediti per rimborsi spese procedure esecutive - classificati tra i crediti verso la clientela immobilizzati - saranno incassati a conclusione delle attività di verifica della spettanza del credito da parte degli Enti

impositori sulle domande di inesigibilità presentate entro la scadenza fissata dalla normativa in vigore. Con riferimento al sostanziale decremento delle disponibilità finanziarie si rinvia al commento al rendiconto finanziario che segue.

### Rendiconto finanziario

Segue il rendiconto finanziario al 31 dicembre 2011 che evidenzia un assorbimento di flussi finanziari nel periodo, legato alle dinamiche della riscossione.

<i>(valori espressi in €/mgl)</i>		
Descrizione	31/12/11	31/12/10
<b>A. SITUAZIONE FINANZIARIA NETTA INIZIALE A BREVE</b>	<b>735.160</b>	<b>731.932</b>
<b>B. FLUSSO MONETARIO DA (PER) ATTIVITA' DI ESERCIZIO</b>		
Risultato del periodo di gruppo e di terzi	(73.158)	28.334
Ammortamenti	19.372	16.927
Variazione netta del fondo per rischi ed oneri	(27.682)	42.458
Variazione netta del fondo trattamento di fine rapporto	715	466
Variazione netta fondo rischi su crediti	(1)	
Variazione netta del fondo rischi finanziari generali	-	50.000
<b>Risultato dell'attività d'esercizio ante variazioni del capitale circolante</b>	<b>(80.754)</b>	<b>138.184</b>
Variazione di:		
Crediti vs enti creditizi (esclusi a vista)	(956)	12
Crediti vs clientela	14.435	17.011
Obbligazioni	738	489
Altre attività	(16.812)	(46.291)
Ratei e risconti attivi	(445)	(1.961)
Debiti verso clientela	(479.619)	(36.128)
Altre passività	(19.426)	86.945
Ratei e risconti passivi	1.659	109
<b>Risultato dell'attività d'esercizio post variazioni del capitale circolante</b>	<b>(581.180)</b>	<b>158.369</b>
<b>C. FLUSSO MONETARIO DA (PER) ATTIVITA' D'INVESTIMENTO</b>		
(Investimenti)/Disinvestimenti in immobilizzazioni		
Acquisti		
- Immateriali	(14.646)	(13.086)
- Materiali	(32.870)	(17.727)
- Finanziarie	(1.697)	(9.000)
Cessioni/altra variazioni		
- Immateriali	(57)	(30)
- Materiali	17.284	539
<b>Risultato attività d'investimento</b>	<b>(31.986)</b>	<b>(39.304)</b>
<b>D. FLUSSO MONETARIO DA (PER) ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO</b>		
Decremento debiti verso banche a termine	(124.607)	(115.837)
Emissione/(Cessione) di titoli	(4.300)	
Variazione patrimonio netto		
<b>Risultato attività di finanziamento</b>	<b>(128.907)</b>	<b>(115.837)</b>
<b>E. SITUAZIONE FINANZIARIA NETTA FINALE A BREVE</b>	<b>(6.913)</b>	<b>735.160</b>

L'assorbimento di liquidità rispetto all'esercizio precedente deriva da diversi fattori concomitanti fra cui la rilevazione di maggiori partite viaggianti relative agli incassi alla data del 31/12/2011 per effetto della contestuale fusione di alcune Società del Gruppo, la mancanza di autofinanziamento per effetto dei risultati d'esercizio, la variazione delle modalità d'incasso delle

imposte sulle assicurazioni (non più intermedie da Equitalia, in quanto rimosse direttamente dall'Agenzia delle entrate tramite delega F24).

### Stato Patrimoniale funzionale

Segue riclassificato funzionale predisposto per la formulazione degli indicatori patrimoniali e finanziari di seguito riportati.

(valori espressi in €/mg)					
ATTIVO			PASSIVO		
	31/12/11	31/12/10		31/12/11	31/12/10
<b>CAPITALE INVESTITO OPERATIVO</b>	<b>4.233.764</b>	<b>4.643.454</b>	<b>MEZZI PROPRI</b>	<b>521.378</b>	<b>594.347</b>
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	81.358	73.613	CAPITALE PROPRIO	150.000	150.000
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	24.913	21.741	RISERVE E SOVRAPPREZZI	254.892	226.111
CREDITI VERSO LA CLIENTELA IMM.	2.249.016	2.247.997	FONDO RISCHI FINANZIARI	190.000	190.000
CREDITI VERSO ENTI CREDITIZI IMM.	22	62	UTILI (PERDITE) PORTATI A NUOVO	-	28.200
CREDITI VERSO ENTI CREDITIZI CORR.	121.567	591.838	UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	(73.514)	988
CREDITI VERSO LA CLIENTELA CORR.	1.058.178	1.073.632	<b>PASSIVITA' DI FINANZIAMENTO</b>	<b>971.060</b>	<b>1.093.248</b>
ALTRE ATTIVITA'	443.083	426.046	PATRIMONIO DI PERTINENZA DI TERZI	988	1.011
DISPONIBILITA' LIQUIDE	223.302	177.591	DEBITI RAPPRESENTATI DA TITOLI	144.250	148.500
RATEI E RISCONTI	10.656	10.212	DEBITI VERSO ENTI CREDITIZI IMM.	812.521	931.111
DIFFERENZE POSITIVE DI CONSOLIDAMENTO	-	-	FONDO TFR	13.301	12.500
PARTECIPAZIONI IN IMPRESE NON DEL GRUPPO	777	777	<b>PASSIVITA' OPERATIVE</b>	<b>2.741.326</b>	<b>2.955.821</b>
PARTECIPAZIONI IN IMPRESE DEL GRUPPO NON CONSOLIDATE	10.697	9.000	FONDI PER RISCHI ED ONERI	229.357	257.000
IMPIEGHI FINANZIARI CORRENTI	38	51	ALTRE PASSIVITA'	409.874	429.300
IMPIEGHI FINANZIARI IMMOBILIZZATI	10.157	10.895	DEBITI VERSO ENTI CREDITIZI	463.004	452.400
	-	-	DEBITI VERSO LA CLIENTELA	1.636.207	2.115.800
	-	-	RATEI E RISCONTI PASSIVI	2.621	900
	-	-	DIFFERENZE NEGATIVE DI CONSOLIDAMENTO	263	111
<b>IMPIEGHI EXTRA-OPERATIVI</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>FONDI EXTRA-OPERATIVI</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE CAPITALE INVESTITO</b>	<b>4.233.764</b>	<b>4.643.454</b>	<b>CAPITALE DI FINANZIAMENTO</b>	<b>4.233.764</b>	<b>4.643.454</b>

### Principali indicatori di struttura finanziaria

(valori espressi in €/mg)			
INDICATORI DI FINANZIAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI		31/12/11	31/12/2010
Margine primario di struttura	Mezzi propri - Attivo immobilizzato	(1.855.561)	(1.769.739)
Quoziente primario di struttura	Mezzi propri / Attivo immobilizzato	22%	25%
Margine secondario di struttura	(Mezzi propri + Passività consolidate) - Attivo fisso	(655.145)	(419.409)
Quoziente secondario di struttura	(Mezzi propri + Passività consolidate) / Attivo fisso	72%	82%
INDICI SULLA STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI		31/12/11	31/12/2010
Quoziente di indebitamento complessivo	(Passività consolidate + Passività correnti) / Mezzi Propri	712%	681%
Quoziente di indebitamento finanziario	Passività di finanziamento / Mezzi Propri	186%	184%
INDICATORI DI SOLVIBILITA'		31/12/11	31/12/2010
Margine di disponibilità	Attivo circolante - Passività correnti	(655.145)	(419.409)
Quoziente di disponibilità	Attivo circolante / Passività correnti	74%	84%
Margine di tesoreria rettificato	(Liquidità differite + Liquidità immediate) - (Passività correnti - debiti verso banche)	(192.140)	(266.913)
Quoziente di tesoreria rettificato	(Liquidità differite + Liquidità immediate) / (Passività correnti - debiti verso banche)	91%	90%

Dagli indicatori di struttura finanziaria sopra esposti si rileva una sottocapitalizzazione del Gruppo derivante dalla struttura ereditata, fortemente orientata all'indebitamento, per effetto dei termini previsti dalla norma per il recupero dei crediti verso Enti erariali.

Tale situazione ha registrato un significativo miglioramento fino allo scorso esercizio per la combinata azione di patrimonializzazione derivante:

- per le Società partecipate, dalla destinazione degli utili d'esercizio a riserve patrimoniali per complessivi 151 €/mln nel periodo 2007/2011;
- per Equitalia SpA, essenzialmente dalla costituzione di un Fondo per rischi finanziari generali per 190 €/mln nello stesso periodo.

Per l'esercizio 2011 non si sono potute attuare tali forme di capitalizzazione; anzi per Equitalia Centro ed Equitalia Sud parte delle riserve patrimoniali disponibili sarà utilizzata per coprire le perdite generate nell'esercizio, che comunque devono essere considerate straordinarie in quanto conseguite in un anno in cui difficoltà operative ed ambientali hanno condizionato gravemente l'attività di riscossione, senza incidere sui costi fissi della struttura.

### **Altri indicatori**

#### **Conto Economico riclassificato normalizzato**

Segue riclassificato economico normalizzato predisposto, per la formulazione degli indicatori di redditività e produttività, apportando, per entrambi gli esercizi, le seguenti variazioni:

- rideterminazione delle commissioni attive al netto delle spese vive di notifica;
- normalizzazione dei proventi per interessi di mora non rilevati nel 2011 a seguito del loro riversamento;
- neutralizzazione dell'effetto degli oneri rilevati per preavvisi di fermo inesitati al netto dei relativi indennizzi e delle riprese di valore del periodo;
- rideterminazione del costo del personale, al netto degli incentivi all'esodo, degli oneri relativi al sistema incentivante e ai premi nonché delle altre partite non ricorrenti, con conseguente attribuzione degli oneri sociali;
- normalizzazione delle riprese di valore dei fondi di natura non ricorrente;
- normalizzazione delle imposte sulle voci precedenti.

Il Conto Economico riclassificato così rideterminato evidenzia la permanenza dell'equilibrio della gestione economica delle Società del Gruppo.

Con riferimento al Conto Economico riclassificato normalizzato si rinvia al prospetto di riconciliazione con i dati economici contenuto nella sezione "Altre informazioni" della Relazione sulla gestione.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO Valori in €/mgl	31/12/11 NORMALIZZATO	31/12/10 NORMALIZZATO	VARIAZIONI
1. COMMISSIONI ATTIVE	1.003.351	1.154.855	(151.504)
2. ALTRI PROVENTI DI GESTIONE	50.633	64.324	(13.691)
<b>A. RICAVI TOTALI DELL'ATTIVITA' CARATTERISTICA</b>	<b>1.053.984</b>	<b>1.219.179</b>	<b>(165.195)</b>
3. COMMISSIONI PASSIVE	(31.237)	(33.245)	2.008
4. COSTI PER SERVIZI AMMINISTRATIVI E ALTRI ONERI DI GESTIONE	(456.298)	(476.988)	20.690
<b>B. TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE CARATTERISTICA</b>	<b>(487.535)</b>	<b>(510.233)</b>	<b>22.698</b>
<b>C. VALORE AGGIUNTO</b>	<b>566.449</b>	<b>708.946</b>	<b>(142.497)</b>
5. COSTO DEL LAVORO	(471.138)	(470.711)	(427)
<b>D. MARGINE OPERATIVO LORDO NORMALIZZATO</b>	<b>95.311</b>	<b>238.236</b>	<b>(142.925)</b>
6. AMMORTAMENTI IMMOBILIZZ. IMMAT. E MATERIALI	(19.372)	(16.927)	(2.445)
7. ACCANT./UTILIZZI FONDI RISCHI E ONERI	(27.734)	(17.981)	(9.752)
<b>E. RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>48.205</b>	<b>203.328</b>	<b>(155.123)</b>
8. PROVENTI FINANZIARI	19.542	14.995	4.547
9. ONERI FINANZIARI	(24.246)	(18.184)	(6.062)
<b>F. SALDO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>(4.704)</b>	<b>(3.189)</b>	<b>(1.515)</b>
<b>G. RISULTATO OPERATIVO PRIMA DELLE COMPONENTI STRAORDINARIE E DELLE IMPOSTE</b>	<b>43.501</b>	<b>200.139</b>	<b>(156.638)</b>
10. PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	3.867	1.237	2.630
<b>H. RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>47.368</b>	<b>201.376</b>	<b>(154.008)</b>
11. IMPOSTE DELL'ESERCIZIO	4.811	(59.094)	63.905
<b>I. RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>52.179</b>	<b>142.282</b>	<b>(90.102)</b>
12. UTILE (PERDITA) DI PERTINENZA DI TERZI	356	90	266
<b>L. RISULTATO DOPO LE IMPOSTE</b>	<b>51.825</b>	<b>142.192</b>	<b>(90.367)</b>
<b>PARTITE ESCLUSE PER NORMALIZZAZIONE</b>			
SPESE VIVE DI NOTIFICA	28.500	70.143	(41.643)
FERMI AMMINISTRATIVI E RETTIFICHE DEI CREDITI AL NETTO INDENNIZZI	(82.389)	(43.122)	(39.267)
INTERESSI DI MORA	-	(11.667)	11.667
ALTRI PROVENTI - LIBERAZIONE FONDI	17.360		17.360
ACCANTONAMENTO FONDI DEL PERSONALE	(79.548)	(56.506)	(23.042)
EFFETTO FISCALE SULLE PARTITE	(9.262)	(22.796)	13.534
<b>TOTALE PARTITE ESCLUSE PER NORMALIZZAZIONE</b>	<b>(125.339)</b>	<b>(63.948)</b>	<b>(61.391)</b>
<b>RISULTATO ANTE ACCANTONAMENTO FRFG</b>	<b>(73.514)</b>	<b>78.244</b>	<b>(151.758)</b>
<b>FONDO RISCHI FINANZIARI GENERALI</b>	<b>-</b>	<b>(50.000)</b>	<b>50.000</b>
<b>UTILE DELL'ESERCIZIO DEL GRUPPO</b>	<b>(73.514)</b>	<b>28.244</b>	<b>(101.758)</b>

## Principali indicatori normalizzati di redditività

INDICI DI REDDITIVITA'		2011 NORMALIZZATO	2010 NORMALIZZATO
ROE netto	Utile d'esercizio / Mezzi propri	9,9%	23,9%
ROE lordo	Risultato prima delle imposte / Mezzi propri	9,1%	33,9%
ROI	Risultato operativo / Capitale investito operativo	1,1%	4,4%
ROS	Risultato operativo / Ricavi caratteristici	4,6%	16,7%

Gli indicatori sopra esposti presentano un decremento determinato dalla contrazione del risultato di periodo del Gruppo riferibile, come meglio descritto in premessa, alla flessione dell'attività cautelare ed esecutiva del periodo a seguito dell'adeguamento dei sistemi informatici alle misure legislative approvate nel luglio 2011 e al particolare clima di tensione e ostilità generatosi sempre nel secondo semestre 2011, fenomeni che hanno inciso negativamente sui risultati dell'attività di riscossione.

Gli indici, in ogni caso, manifestano una buona capacità di remunerazione del capitale investito, tenuto conto dell'attuale coefficiente di patrimonializzazione delle Società del Gruppo.

L'incidenza dei compensi sui volumi riscossi è di seguito rappresentata:

<b>INCIDENZA DEL COMPENSO PER LA COMPLESSIVA ATTIVITA' DI RISCOSSIONE MEDIANTE RUOLO (al netto dei rimborsi spese e dei diritti di notifica)</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>Differenza % tra 2011 e 2010</b>
Totale compensi da Riscossione (Aggi) / Totale Riscossione coattiva	7,8%	7,7%	0,10%

L'andamento di tale indice risulta in linea nei due esercizi.

### Principali indicatori normalizzati di produttività

Seguono gli indicatori di produttività delle risorse in organico:

<b>INDICI DI PRODUTTIVITA' DEL COSTO DEL LAVORO</b>	<b>2011 NORMALIZZATO</b>	<b>2010 NORMALIZZATO</b>	<b>Differenza % 2011 / 2010</b>
<b>Incidenza del costo del lavoro sul valore della produzione:</b> Costo personale annuo / Valore della produzione (C/E normalizzato)	44,70%	38,61%	6,1%
<b>Incidenza del costo del lavoro sul totale della riscossione:</b> Costo personale annuo (C/E normalizzato) / Totale Riscossione	5,46%	5,30%	0,2%

  

<b>PRODUTTIVITA' PER ADDETTO</b>	<b>2011 NORMALIZZATO</b>	<b>2010 NORMALIZZATO</b>	<b>Differenza % 2010 / 2009</b>
<b>Riscosso medio per addetto:</b> Totale Riscossione / Numero medio dipendenti del Gruppo	1.050.963	1.091.280	-3,7%
<b>Valore della produzione per addetto:</b> Ricavi caratteristici (C/E normalizzato) / Numero medio dipendenti del gruppo	128.486	149.894	-14,3%

Rispetto allo stesso periodo del 2010 gli indici evidenziano:

- la sostanziale invarianza dell'incidenza del costo del lavoro sul totale della riscossione e contestualmente la tenuta del riscosso medio per addetto attestano la mantenuta produttività del sistema nonostante la contrazione del risultato del Gruppo;
- l'incremento dell'incidenza del costo del lavoro sui ricavi caratteristici per effetto della flessione dei ricavi caratteristici riferibile alla citata contrazione delle attività nel secondo semestre e contestualmente la riduzione dei ricavi caratteristici per addetto, pur rimanendo confermata l'economicità del sistema.

## Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Non sono stati rilevati fatti di rilievo dopo la chiusura dell'esercizio.

## Evoluzione prevedibile della gestione

Il processo di definizione del budget per l'esercizio 2012, da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione di Equitalia SpA prima dell'assegnazione formale alle singole Società del Gruppo, è attualmente in fase di completamento.

I livelli di risultato attesi sono stati impostati in coerenza con la prevista evoluzione del quadro macroeconomico di scenario ed in linea con lo specifico contesto normativo di riferimento, previa valutazione delle risultanze dell'andamento complessivo della gestione registrato nell'anno 2011 e della necessaria verifica preventiva di compatibilità tra gli obiettivi da conseguire e le correlate risorse umane, strumentali e finanziarie.

In attuazione dell'obiettivo istituzionale di costante miglioramento dell'efficacia e dei volumi di riscossione, nel 2012 si prevede di poter conseguire un aumento degli incassi dai ruoli emessi dagli Enti erariali (Agenzia delle entrate, Agenzia delle Dogane, altri Enti statali), previdenziali (INPS e INAIL) e non statali (Regioni, Province, Comuni, altri Enti territoriali), con conseguente incremento dell'ammontare dei ricavi da aggio.

A tal fine, continuerà sicuramente a risultare di fondamentale importanza il presidio dell'area riguardante le cosiddette morosità rilevanti, attraverso l'attuazione generalizzata del relativo modello organizzativo sviluppato nel corso degli ultimi anni, basato su apposite attività preventive di monitoraggio ed analisi delle posizioni debitorie di importo elevato.

Un ulteriore impulso al raggiungimento degli obiettivi di riscossione potrà derivare dalla prosecuzione dell'ormai consolidato rapporto con la Guardia di Finanza; tale collaborazione continuerà a svilupparsi principalmente nell'area degli accessi presso i debitori, attraverso uscite congiunte con le Fiamme Gialle, al fine di esaminarne le contabilità e trarne elementi utili per procedere all'effettuazione delle azioni esecutive previste dalla legge.

Nel 2012, ai fini del miglioramento dei risultati della gestione operativa, risulterà determinante l'incremento delle attività connesse alle procedure di recupero, caratterizzata nella seconda parte del 2011 da un rallentamento dovuto sia alle necessità di adeguamento delle procedure informatiche di ausilio alla riscossione coattiva alle nuove regole previste nei recenti provvedimenti legislativi sia ad un contesto operativo particolarmente difficile e ad un clima di generale avversione nei confronti dell'attività delle società di riscossione.

In tema di applicazione degli strumenti cautelari e di indagine, al fine di assicurare una migliore

tutela della pretesa erariale ed una maggiore celerità delle riscossioni, proseguiranno le iniziative organizzative e gestionali volte a garantire l'integrazione e l'omogeneo comportamento sul territorio nazionale degli Agenti della riscossione, nonché la necessaria trasparenza e la correttezza dell'azione esecutiva.

Il corretto ed equilibrato utilizzo delle procedure esecutive e cautelari – opportunamente integrato e supportato dalla disponibilità di maggiori informazioni in ordine a manifestazioni di particolare capacità contributiva – potrà fornire, a tendere, un contributo sempre più determinante per il miglioramento generalizzato delle performance.

L'adozione di una soluzione informatica unitaria per il Gruppo, caratterizzata anche da nuove soluzioni tecnologiche, in sostituzione delle diverse applicazioni precedentemente in uso presso gli Agenti della riscossione, consentirà la realizzazione ed il potenziamento di una banca dati unica, l'implementazione di procedure e strumenti gestionali di supporto uniformi ed omogenei su tutto il territorio nazionale, una maggiore integrazione dei processi aziendali, contribuendo così all'efficientamento delle risorse ed alla necessaria circolarità delle informazioni.

Nell'area della fiscalità locale, in piena conformità con le disposizioni normative che regolano il settore specifico, sarà assicurato l'adeguato presidio delle attività di coordinamento e raccordo, nonché il proseguimento delle azioni finalizzate al miglioramento dei servizi tradizionali agli Enti non erariali ed al potenziamento degli strumenti di rendicontazione e di gestione automatica dei flussi informativi.

In ottica di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi erogati ai cittadini e alle imprese, l'evoluzione del modello di relazione sarà caratterizzata dal progressivo potenziamento della consulenza specialistica presso lo sportello e dall'ampliamento degli altri canali e strumenti di contatto per i servizi di informazione generica e di pagamento.

Lo sviluppo dei canali virtuali potrà consentire di indirizzare il servizio informativo verso canali diversi dallo sportello fisico, con lo scopo di allargare e di potenziare i servizi web ed ottenere un riposizionamento efficace delle risorse allocate sullo sportello fisico verso attività più orientate e connesse con la riscossione.

Ai fini della valorizzazione dell'identità aziendale proseguirà l'azione di focalizzazione sul ruolo pubblico che Equitalia svolge. Tale azione di consolidamento e riconoscimento dell'immagine sarà indirizzata nei confronti di:

- Enti e contribuenti, enfatizzando il ruolo di "servizio" al cittadino ed alla comunità;
- soggetti istituzionali (Agenzie, Ministeri, ecc.), con Equitalia nel ruolo di interlocutore di riferimento a livello nazionale per tutte le tematiche relative alla riscossione dei tributi;
- dipendenti, al fine di promuovere l'adesione a valori, cultura e identità comuni.

Con particolare riguardo ai costi di funzionamento, in ottica di continuità con gli esercizi