

Studio di settore - Fiscalità locale-

Estratto dal Documento di analisi

Incontro 10 Dicembre 2024

AGENDA

- ➔ Stima del mercato della riscossione
- ➔ Sintesi Indagine concessionari privati / In House

Mercato | Stima del mercato della riscossione locale per i principali operatori

Sulla base dei **dati** di dettaglio raccolti nelle **survey** e dall'analisi dei dati raccolti da **altre fonti** (bilancio delle aziende Concessionari e Società In House ed audizioni del MEF) è stato **stimato il mercato attuale della riscossione**.

Player dei modelli gestionali esternalizzati	Fatturato	Addetti impiegati nella riscossione (# dipendenti e collaboratori esterni)	N. Comuni serviti
Aziende Concessionarie (iscritte alla sezione I e II dell'albo)	€ 556 mln*	c.a. tra 4.000 e 4.500**	c.a. 5.043***
Società In House	€ 105 mln*	c.a. 950**	c.a. 220****
ADE - Riscossione	€ 25 mln*	N/A	2.820***
Mercato della gestione, accertamento e riscossione delle entrate locali	€ 686 mln	c.a. 6.000 Addetti impegnati nella riscossione delle entrate degli enti locali (senza considerare ADER)	

*Fonte: rielaborazione SMP di dati di bilancio Concessionari, Società In House e ADE-Riscossione (audizioni MEF)

**Fonte: analisi survey vs Concessionari iscritti all'albo MEF e survey vs Società In House

***Fonte: analisi survey vs Comuni e survey vs Concessionari iscritti all'albo MEF

****Fonte: analisi survey vs Società In House

Mercato | Diffusione dei modelli esternalizzati (almeno 1 servizio ext)



Generalizzando i dati ricavati dal campione dei comuni è possibile stimare la diffusione dei modelli esternalizzati rispetto ai 7.901 Comuni. La stima mette in evidenza che l'87,5% dei Comuni che ospitano l'84,5% della popolazione **esternalizzano almeno un servizio per i vari ambiti di entrata**; a valore questi Comuni equivalgono €24.3 mld, l'89,5% delle entrate del panel analizzato nelle survey. *

	Comuni	Popolazione (# abitanti)	Incasso medio entrate del panel ('18 – '19 – '21)*
Totale dei Comuni italiani	7.901	58.843.337	€ 27.1 mld di entrate incassate
Comuni che esternalizzano almeno un servizio per gli ambiti di entrata del panel	6.938	49.399.010	€ 24.2 mld di entrate incassate
	87,5% del totale dei Comuni italiani	84,6% della popolazione italiana	89,5% delle entrate incassate dal totale dei Comuni italiani

Dall'analisi dei dati estesi su base nazionale si comprende la criticità dei servizi erogati nell'ambito di modelli gestionali esternalizzati nel mercato della riscossione: solo il 12,5% dei Comuni italiani gestiscono direttamente l'intera filiera della riscossione per tutti gli ambiti di entrata. I **€ 24.2 mld di incasso dei Comuni** che usufruiscono di modelli esternalizzati possono essere considerati come il **potenziale mercato per gli operatori del settore**.

*Stima effettuata generalizzando il campione su base nazionale pesando per cluster di popolazione dei comuni campionati

Mercato | Stima quota % di entrate per modello (da survey comuni)

Considerando le ipotesi che hanno guidato l'analisi quantitativa, i dati ottenuti dalla survey vs i Comuni sono stati utilizzati per **stimare il valore di mercato di ciascun modello gestionale di riscossione**.



Il mercato della riscossione è guidato «a valore» dal modello di **gestione diretta***, a questa modalità si riferisce circa il 68,6% delle entrate corrispondente a €18.6 mld. I player dei modelli esternalizzati gestiscono €8.3 mld di entrate, corrispondente al 31,4% di market share. Il modello di gestione **diretta con supporti esterni** che si può considerare affine ai modelli di esternalizzazione copre il **13,5 %** del valore totale della riscossione; il cumulo di questo modello con il mercato relativo ai Comuni che dichiarano esternalizzare vs Concessionari iscritti all'albo MEF copre una quota di mercato indicativa del **18,9%**.

Anno 2022**	IMU	TARI	CUP	SANZIONI CDS	Valore Entrate riscosse TOTALE	% sul Totale	Nota bene
Gestione Diretta	€ 12,1 mld	€ 5,2 mld	€ 0,5 mld	€ 0,8 mld	€ 18.6 mld	68,6%	La gestione diretta dichiarata dai comuni spesso viene sostenuta anche da attività propedeutiche svolte da operatori esterni
Diretta con supporti esterni	€ 1,7 mld	€ 1,7 mld	€ 0,08 mld	€ 0,2 mld	€ 3.6 mld	13,5%	18,9% Il supporto esterno viene spesso erogato da Concessionari che devono dunque essere considerati nell'ambito della market share del modello
Concessionari	€ 0,5 mld	€ 0,4 mld	€ 0,4 mld	€ 0,2 mld	€ 1.5 mld	5,4%	
Società In House	€ 0,3 mld	€ 1,5 mld	€ 0,04 mld	€ 0,07 mld	€ 1.9 mld	7,2%	Le 13 Soc In House che operano nella riscossione lavorano in particolare con grandi Comuni
ADE - Ricossione	€ 0,1 mld	€ 0,3 mld	€ 0,01 mld	€ 0,1 mld	€ 0.5 mld	2,0%	N/A
Società Mista	€ 0,2 mld	€ 0,6 mld	€ 0,01 mld	€ 0,01 mld	€ 0.8 mld	3,2%	N/A
TOTALE	€ 15,1 mln	€ 9,6 mld	€ 1 mld	€ 1,4 mld	€ 27,1 mld		

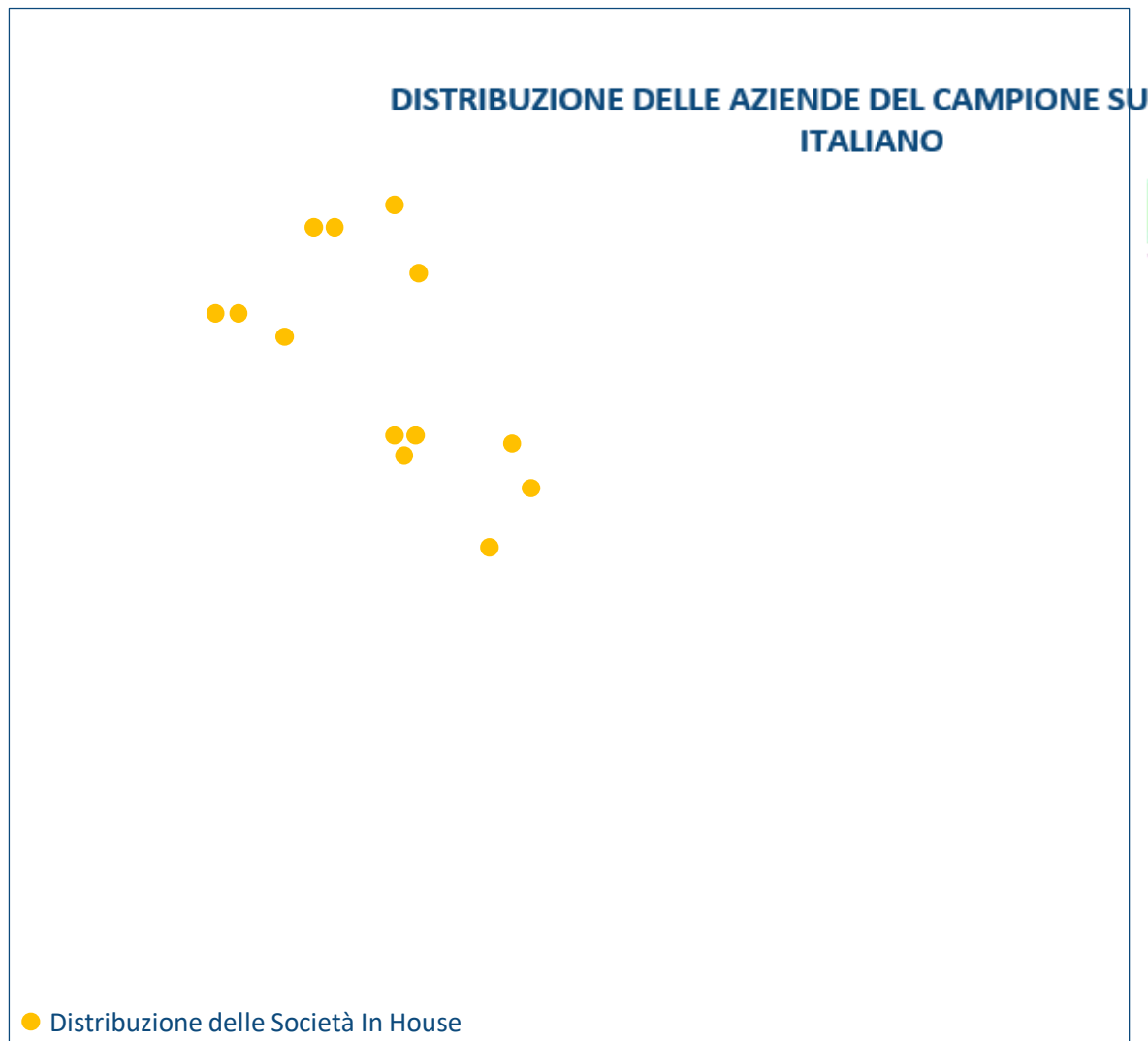
* Si considerino le note metodologiche delle slide precedenti rispetto ai modelli: i Comuni che dichiarano gestione diretta spesso esternalizzano porzioni di servizio vs Concessionari

**Fonti: Stima da rielaborazione SMP su dati quantitativi survey Comuni,.

AGENDA

- ➔ Stima del mercato della riscossione
- ➔ Sintesi Indagine concessionari privati / In House

Survey vs Operatori | Significatività e distribuzione del campione



Caratteristiche dei campioni	# aziende contattate	# risposte ricevute	Tasso di risposta (%)
Aziende iscritte alla sezione I e II dell'Albo	68	23	33,8%
(di cui Aziende associate ANACAP)	(di cui 37 associate ANACAP)	(di cui 20 associate ANACAP)	54,0% degli associati ANACAP ha risposto
Società In House	13	12	92,3%

*Elaborazione SMP di dati di bilancio 2021 dei concessionari privati

Concessionari iscritti alla sez. I e II albo MEF dei riscossori
Società In House

- **La distribuzione territoriale delle aziende intervistate (tra Concessionari e InHouse) copre la totalità delle regioni italiane.**

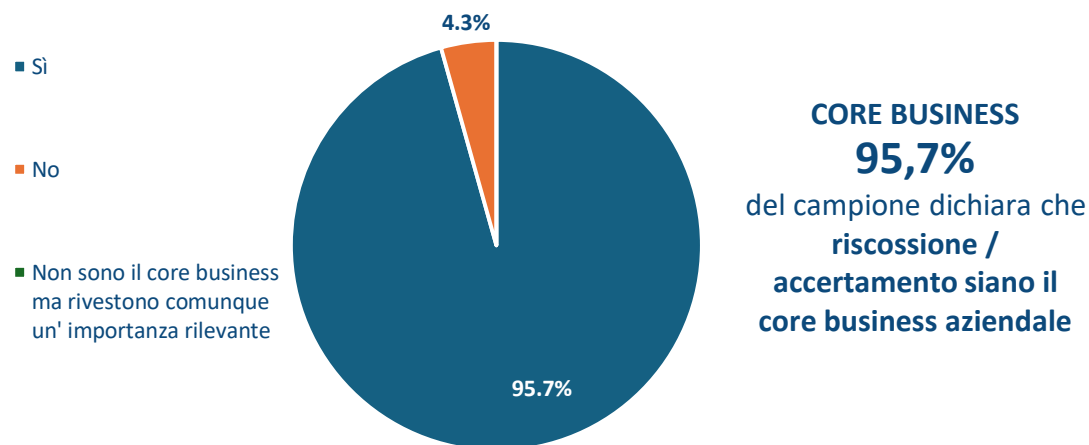
In particolare nel campione dei concessionari sono rappresentati:

- **8 operatori nazionali**
- **7 operatori multiregionali** (polarizzati in aree specifiche Nord, Centro e Sud)
- **8 operatori locali**

La distribuzione delle aziende intervistate è capillare sul territorio italiano, con una polarizzazione nelle regioni con maggiori opportunità in termini di contribuenti e gettito

Survey vs Operatori | Offerta delle società intervistate: Core business

CONCESSIONARI



N.B. Il 90% delle aziende del campione ha codice Ateco «82.99.1 - imprese di gestione esattoriale»

RISORSE IMPIEGATE DAI CONCESSIONARI NELLA RISCOSSIONE ED ACCERTAMENTO

60,8%

dichiara di impiegare più di 50 risorse tra dipendenti e collaboratori esterni

ALTRE CARATTERISTICHE DELL'OFFERTA

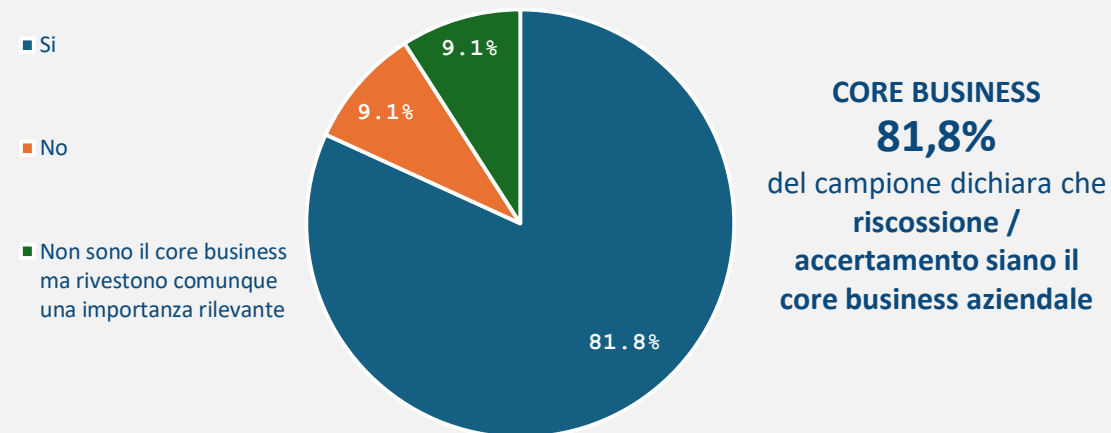
82,6%

dichiara di non gestire in concessione esclusivamente la mera riscossione / accertamento ma di erogare anche servizi a supporto del processo

65,2%

dichiara che i servizi offerti dall'azienda comprendono anche l'utilizzo di soluzioni software di terze parti e sviluppati internamente

SOC IN HOUSE



RISORSE IMPIEGATE DALLE SOCIETÀ IN-HOUSE NELLA RISCOSSIONE ED ACCERTAMENTO

41,7%

dichiara di impiegare più di 50 risorse tra dipendenti e collaboratori esterni

ALTRE CARATTERISTICHE DELL'OFFERTA

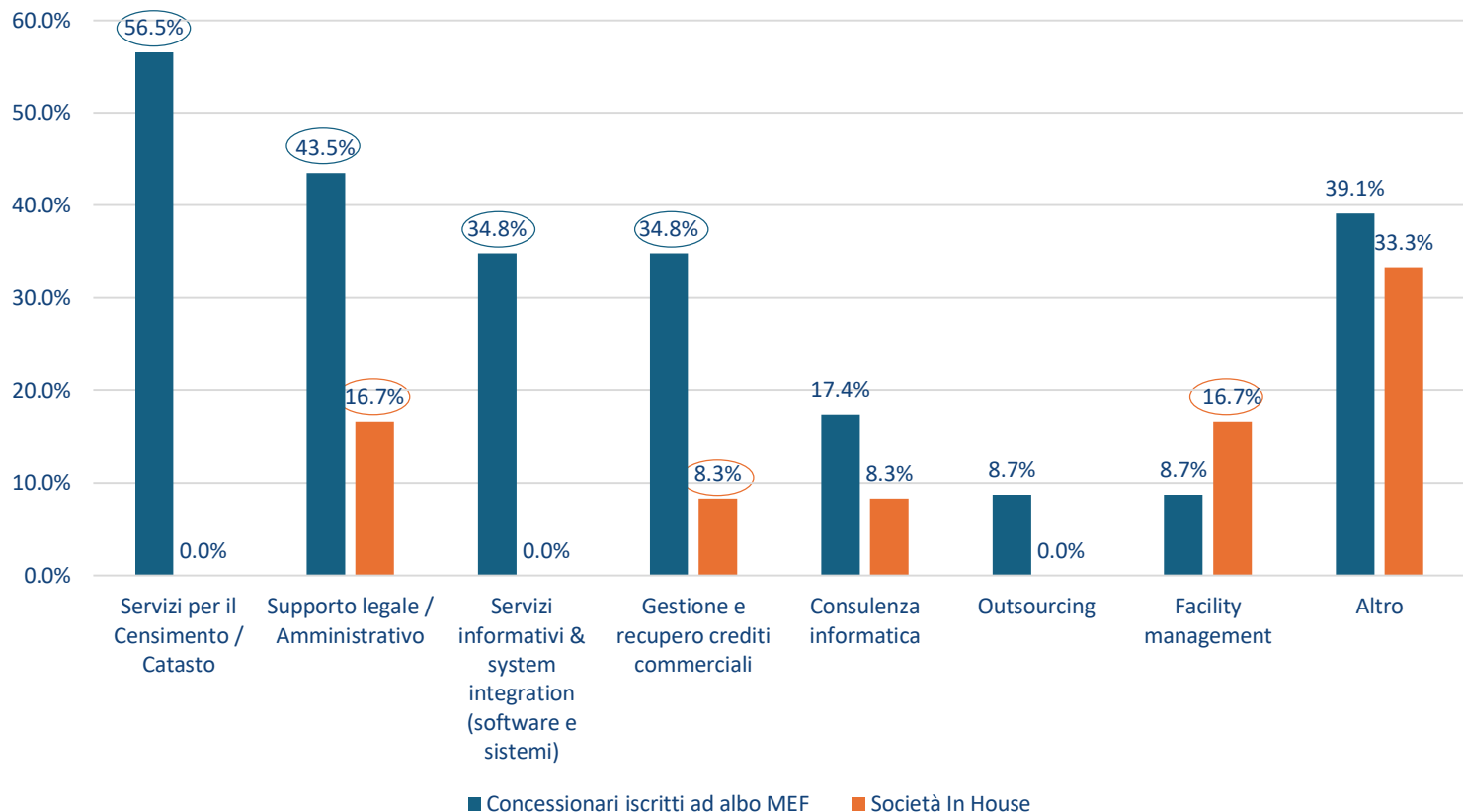
83,3%

dichiara di non gestire in concessione esclusivamente la mera riscossione / accertamento ma di erogare anche servizi a supporto del processo

83,3%

dichiara che i servizi offerti dall'azienda comprendono anche l'utilizzo di soluzioni software di terze parti e sviluppati internamente

Survey vs Operatori | Offerta: servizi extra-riscossione



CONCESSIONARI

TOP 3 servizi extra-riscossione

56,5% Servizi per il Censimento / Catasto

43,5% Supporto legale amministrativo

34,8% Servizi informativi & system integration

SOC IN HOUSE

TOP 3 servizi extra-riscossione

16,7% Supporto legale / amministrativo

16,7% Facility management

8,3% Gestione e recupero crediti

TARGET DEI SERVIZI OFFERTI DAI CONCESSIONARI

I target dei servizi offerti dai concessionari **non** sono esclusivamente gli enti locali

47,8%

del campione eroga servizi anche ad **altre Pubbliche Amministrazioni**

43,5%

del campione eroga servizi anche ad **aziende partecipate** (che sostengono processi di riscossione)

39,1%

del campione eroga servizi anche ad **altre Amministrazioni territoriali** (Regioni, Province)

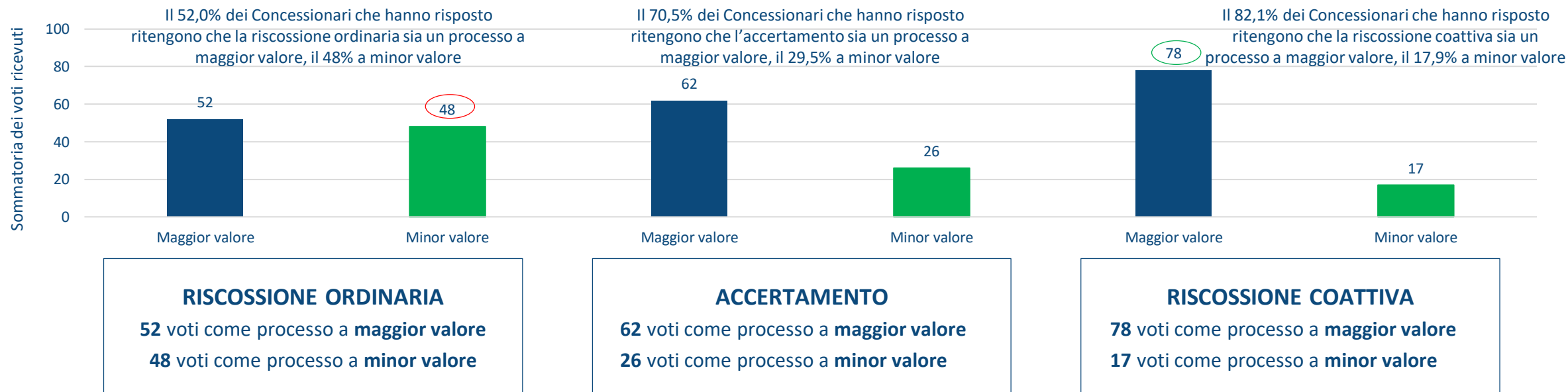
30,4%

del campione eroga servizi anche a **clienti privati**

N.B. Aspetto non indagabile nell'ambito delle Società In House che operano solo nel settore pubblico

Survey vs Concessionari | Processo di riscossione: ambiti a valore

Quali sono i processi a maggior e minor valore secondo gli intervistati? (DOMANDA SOLO PER I CONCESSIONARI)



La ragione che induce i concessionari a considerare un **ambito a maggior valore** è per il **91,3%** l'**esperienza sul processo**, garanzia di efficienza; per gli ambiti a **minor valore** la ragione determinante è la **bassa redditività** per il **78,3%**

Survey vs Operatori | Processo di riscossione: presidio sul processo

Nella sezione 2 della survey si richiede ai concessionari ed alle Società In House, per ognuna delle entrate del panel, di indicare le attività di dettaglio erogate nell'ambito dei singoli processi (attività mappate indicate nella tabella sottostante*). I feedback a questa sezione della survey consentono di valutare il livello di presidio dei concessionari e delle Società In House sul processo e di misurare il **tasso di copertura del processo**: % di aziende che coprono il processo E2E (erogano tutte le attività sottese dal processo).

Concessionari iscritti alla sez. I e
II albo MEF dei riscossori ☐
Società In House ☐

	RISCOSSIONE ORDINARIA	ACCERTAMENTO	RISCOSSIONE COATTIVA
% del campione che eroga almeno 1 attività del processo (su almeno un'entrata)	100% Tutti i Concessionari del campione erogano attività di risc. ordinaria	82,6% 4 Concessionari del campione non erogano attività d'accertamento	95,7% 1 Concessionario del campione non eroga attività di risc. coattiva
	91,7% 1 Soc In House del campione non eroga attività di risc. ordinaria	91,7% 1 Soc In House del campione non eroga attività d'accertamento	91,7% 1 azienda del campione non eroga attività di risc. coattiva
% del campione che eroga tutte le attività del processo E2E (sulle 4 entrate principali**)	4,3% 1 Concessionario eroga tutte le attività sottese dal processo di risc. ordinaria	8,7% 2 Concessionari erogano tutte le attività sottese dal processo di accertamento	21,7% 5 Concessionari erogano tutte le attività sottese dal processo di risc. coattiva
	8,3% 1 Soc in House erogano tutte le attività sottese dal processo di risc. ordinaria	8,3% 1 Soc in House erogano tutte le attività sottese dal processo di accertamento	25,0% 3 Soc in House erogano tutte le attività sottese dal processo di risc. coattiva
Attività di dettaglio mappate sui processi*	Supporto alla redazione e alla revisione dei Regolamenti Comunali Supporto alla definizione delle aliquote, tariffe e piani di rateizzazione Aggiornamento delle Banche Dati interne e recupero dati dalle Banche Dati esterne Elaborazione di liste di carico e di avvisi di pagamento con relativa stampa e postalizzazione Attività di quietanzamento dei pagamenti Attività di sportello / frontoffice Fornitura di applicativi software e di servizi di pagamento	Incroci informatizzati tra le Banche Dati disponibili e calcolo delle somme dovute relativamente alle annualità da accertare Acquisizione e rendicontazione dei pagamenti relativi alle annualità da accertare Attuazione degli adempimenti preparatori degli atti di accertamento Elaborazione e notifica degli atti di accertamento Gestione del contenzioso Attività di sportello / frontoffice Fornitura di applicativi software e di servizi di pagamento	Esecuzione all'esito della notifica dell'accertamento esecutivo Elaborazione e notifica di ingiunzioni fiscali Acquisizione e rendicontazione delle somme dovute Elaborazione e notifica degli atti coattivi (es. pignoramenti presso terzi, pignoramenti immobiliari, altro) Esecuzione delle misure coattive: cautelari o esecutive Gestione del contenzioso Attività di Sportello / frontoffice Fornitura di applicativi software e di servizi di pagamento

Survey vs Operatori | Processo di riscossione: presidio del frontoffice

Aggregando le attività di dettaglio mappate sui tre processi si individuano tre macro-categorie principali: «**frontoffice e sportello**», «**backoffice**» e «**gestione servizi applicativi**» per cui sono stati stimati i rispettivi **tassi di copertura**.

% del campione che eroga tutte le attività aggregate nelle macro-categorie

Società In House

Frontoffice e sportello
45,6%

Backoffice
41,1%

Gestione servizi applicativi
29,2%

Concessionari iscritti all'albo MEF

Frontoffice e sportello
53,5%

Backoffice
51,4%

Gestione servizi applicativi
43,8%

% del campione dei Concessionari che eroga tutte le attività nella macro-categoria Frontoffice

Rispetto agli ambiti di
entrata maggiore
71,3%

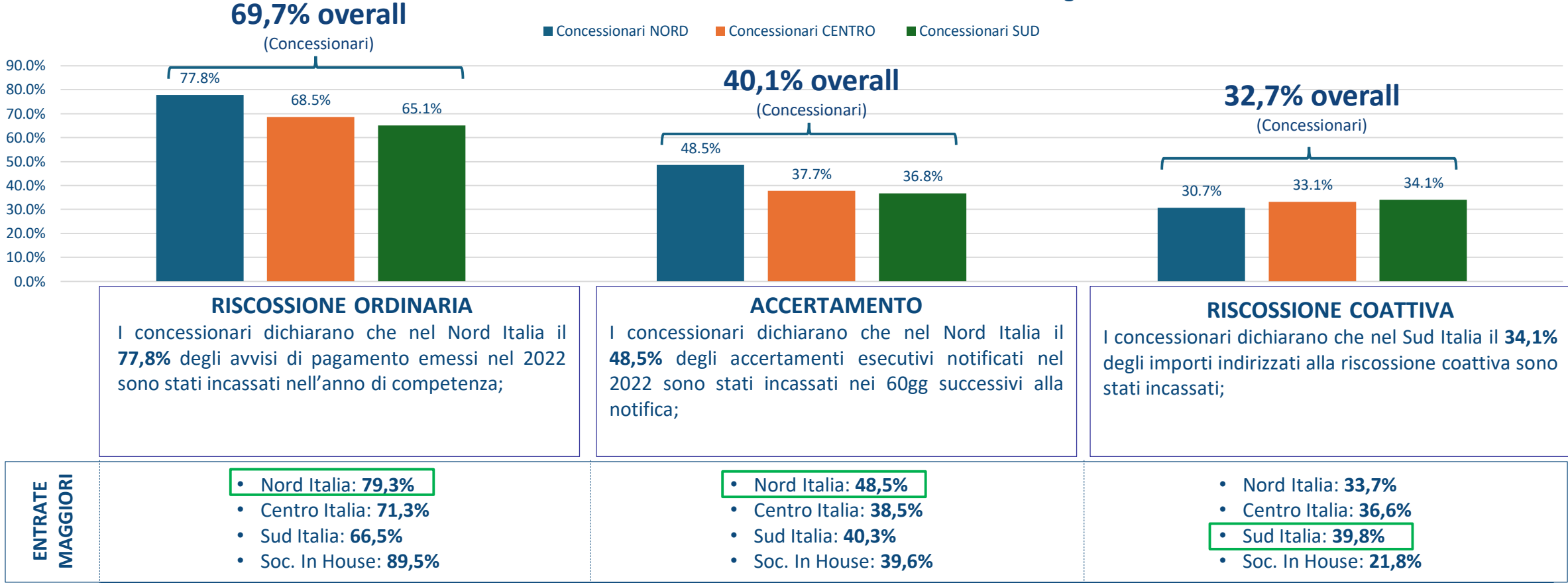
Rispetto agli ambiti di
entrata minore
39,5%

La % del campione che eroga attività di «frontoffice e sportello» cresce fino al **71,3%** circoscrivendo il perimetro a **solli ambiti di entrata a maggior gettito** (CUP, IMU e TARI). Inoltre, specializzando l'analisi per cluster dimensionale dei concessionari, le % salgono ulteriormente fino al **83,3%** considerando le sole **Grandi Aziende** (100,0% per le entrate maggiori - 73,3% per le entrate minori).

La **distribuzione capillare sul territorio** da parte dei concessionari è un **elemento strategico**, abilitante all'erogazione delle attività di «frontoffice e sportello», che può costituire un vantaggio competitivo (il **65%** del campione lo considera un **fattore critico per la soddisfazione del Comune**) del modello di esternalizzazione in outsourcing della riscossione

Survey vs Concessionari | Performance dichiarate

Performance medie dei concessionari in base alla localizzazione degli enti locali

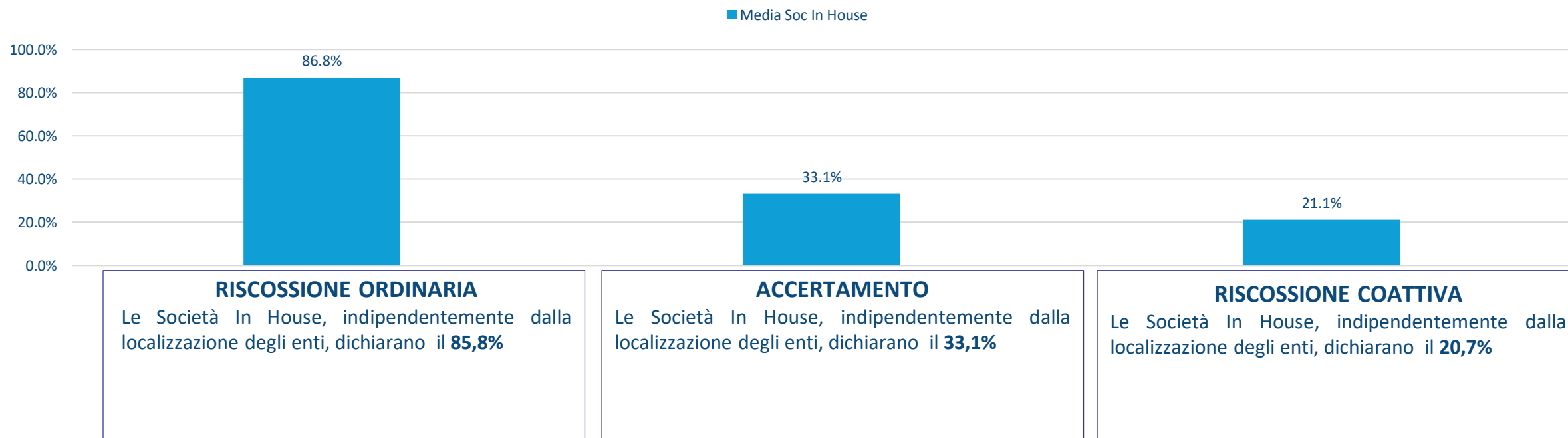


Le performance dichiarate dai concessionari rispettano le evidenze di «territorialità» già rilevate dalla survey comuni.

*Dalle stime delle performance sono state escluse le aziende concessionarie Micro a causa di dati sporchi che impattano sulla coerenza del campione

Survey vs In-House | Performance dichiarate

Performance medie dei concessionari in base alla localizzazione degli enti locali



Dato il carattere «locale» nell'area centro/nord degli operatori In-House, da notare l'alta percentuale di riscossione ordinaria.
E' una tendenza già rilevata nella survey comuni: alte % di incasso sull'ordinaria hanno % ridotte sulla coattiva.

Survey vs Operatori | Processo di riscossione: ostacoli

FATTORI CHE OSTACOLANO LE PERFORMANCE

RISCOSSIONE ORDINARIA

Concessionari privati e Società In House concordano nell'identificare l'**elevata percentuale di elusione** (52,2% dei Conc. e 33,3% delle In House) e **database non aggiornati** (47,8% dei Conc. e 16,7% delle Soc. In House) come gli ostacoli principali alle performance di riscossione ordinaria.

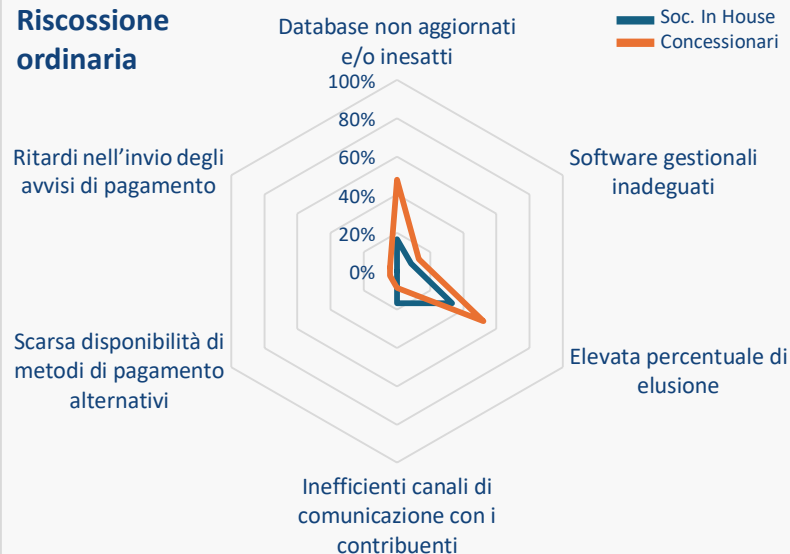
ACCERTAMENTO

Come per l'ordinaria anche per l'accertamento i maggiori ostacoli sono rappresentati dai **database non aggiornati** (78,9% dei Concessionari e 33,3% delle In House) e dall'**elevata percentuale di elusione** (73,7% dei Concessionari e 50,0% delle In House).

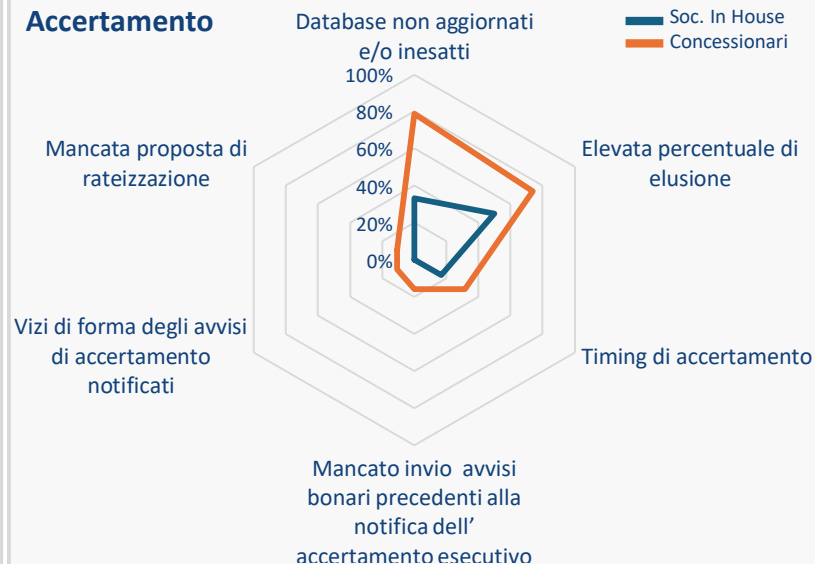
RISCOSSIONE COATTIVA

Per la coattiva invece entrambi gli operatori individuano come ostacolo maggiore il **mancato completo accesso alle informazioni finanziarie e patrimoniali** come l'**ostacolo maggiore** (68,2% Concessionari e 33,3% delle Società In House).

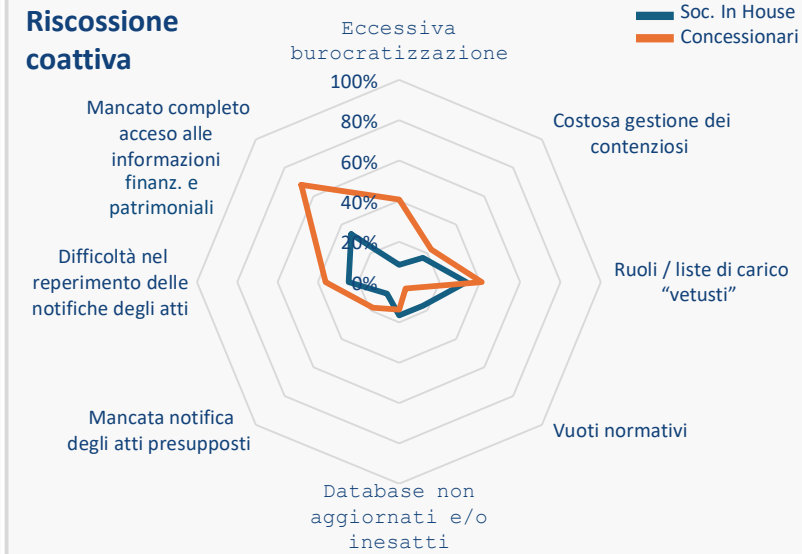
Riscossione ordinaria



Accertamento



Riscossione coattiva



Survey vs Comuni | Esternalizzazione: grado di soddisfazione dei Comuni

ATTIVITÀ DI DETTAGLIO ESTERNALIZZATE DAI COMUNI

RISCOSSIONE ORDINARIA

% di Comuni del campione che dichiara di **esternalizzare tutte le fasi del processo**

9,7%

L'attività di dettaglio maggiormente esternalizzata è per il **12,8%** del campione **elaborazione, stampa e postalizzazione degli avvisi di pagamento**

ACCERTAMENTO

% di Comuni del campione che dichiara di **esternalizzare tutte le fasi del processo**

10,9%

L'attività di dettaglio maggiormente esternalizzata è per il **7,3%** del campione **l'incrocio informatizzato dei dati contenuti nelle diverse Banche Dati**

RISCOSSIONE COATTIVA

% di Comuni del campione che dichiara di **esternalizzare tutte le fasi del processo**

26,3%

L'attività di dettaglio maggiormente esternalizzata è per il **23,9%** del campione **l'esecuzione degli atti coattivi: fermi amm.vi, pignoramenti presso terzi, pignoramenti immobiliari, altro**



Il campione di Comuni che esternalizza tutte le attività sottese dal processo aumenta per la riscossione coattiva. Un'eccezione a questa tendenza è il CUP per cui il campione tende ad esternalizzare completamente anche la riscossione ordinaria (28,3%) e l'accertamento (28,4%).

GRADO DI SODDISFAZIONE DEI MODELLI DI GESTIONE ESTERNALIZZATI

Affidamento a Società in House

MEDIO / ALTO

Il **51,9%** dei Comuni intervistati dichiarano un grado di soddisfazione **Medio**, il **29,6%** **Alto**

Affidamento a società iscritta all'albo art.53

MEDIO / ALTO

Il **51,9%** dei Comuni intervistati dichiarano un grado di soddisfazione **Medio**, il **36,5%** **Alto**

Affidamento a società mista

MEDIO

Il **69,6%** dei Comuni intervistati dichiarano un grado di soddisfazione **Medio**

Affidamento ad ADE – Riscossione

MEDIO / BASSO

Il **38,1%** dei Comuni intervistati dichiarano un grado di soddisfazione **Medio**, il **33,9%** **Basso**

LIVELLO QUALITATIVO PERCEPITO DELLA RISC. COATTIVA

Tramite ruolo (ADE – Riscossione)

INSUFFICIENTE / SUFFICIENTE

Il **41,3%** dei Comuni ritengono che la riscossione coattiva tramite ruolo, erogata da ADE – Riscossione, abbia un livello qualitativo **insufficiente**, il **36,6%** **sufficiente**

Tramite ingiunzione di pagamento (in proprio / tramite concessionario)

BUONO / SUFFICIENTE

Il **41,2%** dei Comuni ritengono che la riscossione coattiva tramite ingiunzione di pagamento, erogata in proprio o tramite Concessionario, abbia un livello qualitativo **buono**, il **40,6%** **sufficiente**

Chi siamo

Le caratteristiche distintive di Strategic Management Partners hanno consentito negli anni una **crescita graduale** ma **costante** che l'ha portata ad essere tra le prime tre società di management consulting a capitale interamente italiano

L'impegno e la presenza degli stakeholder all'interno dell'azienda favoriscono un **processo decisionale snello** e **efficace**



20+ anni di esperienza

2500+ progetti

170+ professionisti



*Milano
Cagliari
Genova
Malaga
Napoli
Roma
Varsavia
Verona*





Vision & Mission

VISION

Contribuire a sviluppare una società sostenibile, attenta ai valori delle persone, in cui il lavoro sia strumento per migliorare la qualità della vita.

MISSION

Utilizzando le principali caratteristiche del DNA italiano vogliamo mantenere un costante sviluppo dell'azienda e della consulenza in generale: creatività, approccio metodologico, determinazione al risultato.

Sosteniamo la diversità e la valorizzazione delle caratteristiche individuali delle persone con attenzione alla qualità della vita personale e professionale di tutti.

Vogliamo creare valore concreto e misurabile per i nostri clienti, che sia sostenibile e duraturo nel tempo, di qualità reale e correttamente percepita.

Industries

Lavoriamo principalmente su quei settori in cui le aziende hanno un rapporto continuativo con i propri clienti (abbonamenti, servizi a consumo e singoli acquisti), gestiscono molteplici canali di contatto con il cliente (diretti ed indiretti) e vivono un'era di estrema turbolenza (endogena ed esogena).



ENERGY &
UTILITIES



TELCO



FINANCIAL
SERVICES



RETAIL & GDO



CONSUMER
GOODS



INDUSTRIAL



PHARMA &
HEALTHCARE



PA CENTRALE,
LOCALE E
TERRITORIO



MEDIA

Best Practice

Crediamo nell'innovazione continua ed accompagniamo i nostri clienti in percorsi end to end, dalla strategia, all'execution, fino al raggiungimento dei risultati prefissati.



STRATEGY



CUSTOMER
EXPERIENCE



DIGITAL & IT



SUPPLY CHAIN &
OPERATIONS



ESG



HR
& ORGANIZZAZIONE



PASSAGGIO
GENERAZIONALE



M&A



GRC
& CYBERSECURITY



DIVERSITY
& INCLUSION



SUPPLY CHAIN
& OPERATIONS



INNOVATION

Clienti



DISCLAIMER

Questo documento è di proprietà di Strategic Management Partners Srl e non può essere riprodotto, né interamente, né in parte, senza il permesso scritto da parte di Strategic Management Partners Srl.

YOUR PARTNER TO BE

+39 02.67493170

strategicmp@strategicm

p.it
www.strategicmp.i



MILANO

Piazza Duomo, 17

CAGLIARI

Piazza Martiri d'Italia, 7

GENOVA

Piazza R. Rossetti, 4/6D

MALAGA

Calle San Nicolas, 13

NAPOLI

Piazza dei Martiri, 30

ROMA

Via del Quirinale, 26

VARSAVIA

Ulica Smiala, 77

VERONA

Lungadige Galtarossa, 21