- la costituzione di un apposito tavolo di trattativa per la definizione di un sistema di Previdenza Complementare di settore, con la presenza anche dell'INPS, del Ministero del Lavoro e della Ragioneria Generale dello Stato;
- la stipula di apposite convenzioni con primarie banche nazionali ai fini dell'erogazione di servizi bancari omogenei a favore dei dipendenti del Gruppo;
- la definizione dell'accordo relativo alla polizza sanitaria di Gruppo, operativa dal 2009.

Con riferimento al completamento dell'organico delle Partecipate del Gruppo, si conferma che le nuove assunzioni, finalizzate al superamento di specifiche situazioni di criticità, sono predisposte sulla base delle esigenze organizzative evidenziate nei singoli piani industriali e nei fabbisogni organici. Al fine, poi, di ottimizzare e valorizzare il capitale umano di Gruppo, è stato definito un processo che consente a tutte le Partecipate una gestione più razionale ed integrata della mobilità infragruppo.

Nell'ottica di sviluppo e valorizzazione delle Risorse Umane, nel corso del 2008, in coerenza con il processo di omogeneizzazione avviato, sono stati definiti e successivamente implementati su tutte le Partecipate i seguenti progetti/sistemi:

- un sistema di incentivazione volto a stimolare il raggiungimento degli obiettivi;
- un unico sistema di valutazione volto ad orientare ed uniformare i comportamenti organizzativi di tutti i dipendenti del Gruppo;
- un unico sistema di monitoraggio del costo del lavoro che permette un'analisi continua ed omogenea delle dinamiche relative all'andamento del costo del personale nell'ambito di ciascuna Partecipata;
- un sistema di linee guida per un indirizzo omogeneo di politica retributiva coerente con le strategie del Gruppo.

Con riferimento alle azioni gestionali dirette allo sviluppo delle conoscenze e competenze del personale, è stato definito il Piano annuale di Formazione che prevede lo sviluppo di tre macro aree: Tecnico normativo, Comportamentale, Commerciale.
Nel corso dell'anno 2008 sono stati sviluppati percorsi formativi di forte impatto operativo oltre che gestionale e relazionale, in modo che da un lato realizzassero l'omogeneizzazione dei processi e dei comportamenti professionali e dall'altra armonizzassero e consentissero di rendere sempre più elevati gli standard qualitativi, anche in campi più squisitamente tecnici.
Parallelamente sono stati effettuati interventi specifici sulla base dell'analisi dei fabbisogni formativi di ciascuna delle Società del Gruppo.

Inoltre è stato avviato un progetto per avvalersi delle numerose professionalità, costituenti un patrimonio in termini di conoscenza, esperienza e capacità professionali in qualità di docenti d'aula. Al fine di indirizzare e impiegare opportunamente il loro potenziale sono stati organizzati corsi formativi per incrementare il know how in termini di capacità di comunicazione e gestione d'aula.

Comunicazione interna

Allo scopo di potenziare l'accesso alle informazioni che riguardano la Capogruppo e le Società partecipate, in aprile 2008 è stata lanciata la nuova area riservata del sito aziendale, accessibile a tutti i dipendenti e arricchita con nuove sezioni. La nuova area riservata costituisce il primo passo per la condivisione delle informazioni, in attesa della Intranet del gruppo Equitalia.
Da dicembre è stata introdotta l'*Anteprima della rassegna stampa*: un briefing tempestivo che anticipa la

rassegna vera e propria per portare all'attenzione le principali notizie della giornata e da aprile 2009 una newsletter *1000 Voi* con le notizie su ciò che accade nel Gruppo.

Efficientamento delle spese di funzionamento

L'attività di centralizzazione degli acquisti di Gruppo da parte di Equitalia SpA ha comportato sia vantaggi economici direttamente conseguiti dalla stipula dei contratti che risparmi legati alla razionalizzazione dei costi connessi alle procedure di gara che, altrimenti, avrebbero dovuto esser svolte da ciascuna Società partecipata. Nel corso del 2008 sono stati stipulati dalla Capogruppo, in qualità di stazione appaltante, i seguenti contratti per tutto il Gruppo:

- servizio sostitutivo di mensa mediante buoni pasto;
- servizi di telecomunicazioni;
- coperture assicurative per le responsabilità professionali, per le responsabilità civili verso terzi, per la tutela giudiziaria e per le apparecchiature ad alto contenuto tecnologico;
- gestione delle attività amministrative di elaborazione delle buste paga;
- prodotti software;
- contact center.

Nel 2009 è proseguita l'attività e sono state avviate altre procedure di acquisto tra cui meritano menzione:

- visure catastali e iscrizioni ipotecarie;
- servizio di notificazione cartelle e altri documenti esattoriali;
- assicurazione sanitaria.

Accordo Quadro con Poste SpA

In data 17 aprile 2008 è stato sottoscritto l'Accordo per la postalizzazione dei documenti degli Agenti della riscossione tra Equitalia e Poste Italiane, in vigore dal 1 giugno 2008, con cui si determinano importanti agevolazioni per la spedizione dei documenti inerenti l'attività istituzionale dell'Agente della riscossione. Peraltro è stata riconosciuta la vigenza del precedente regime negoziale a tutto il 31 maggio 2008, senza pagamento di alcuna integrazione per le spedizioni perfezionate nel periodo non coperto dall'accordo.

Le principali agevolazioni e linee di sviluppo del servizio previste dall'accordo sono di seguito riepilogati:

- riduzione dei corrispettivi dovuti per le postalizzazioni delle raccomandate;
- tariffazione separata dei servizi aggiuntivi di rendicontazione elettronica degli esiti di notifica;
- fatturazione mensile per ciascun Adr, con dettaglio delle spedizioni effettuate e termine per il pagamento entro 45 giorni dalla data di emissione della fattura;
- rendicontazione per commessa e creazione di un sistema di misurazione dei livelli di servizio resi;
- istituzione di penali per mancato/ritardato rispetto dei livelli di servizio su postalizzazioni o rendicontazioni elettroniche e cartacee;
- meccanizzabilità del prodotto e attivazione del servizio telematico per la rendicontazione degli esiti.

Sistemi informativi

Nel 2008, nell'ambito del progetto di riorganizzazione del Gruppo, è stato svolto un intenso programma di intervento sui sistemi informativi aziendali.

In particolare, per l'approvvigionamento e la gestione dei servizi informativi delle Società del gruppo Equitalia si è reso necessario realizzare un processo di gestione in forma accentrata per conseguire risparmi in termini di economia di scala e per un miglioramento degli standard qualitativi degli approvvigionamenti, il tutto secondo la corretta applicazione della normativa di natura pubblicistica vigente.

Pertanto - a seguito della sottoscrizione da parte delle Società partecipate di specifici contratti di mandato è stata affidata alla Società capogruppo la gestione dell'approvvigionamento dei suddetti servizi connessi alla riscossione - si è provveduto al perfezionamento dei contratti di servizi con i fornitori abituali, nelle more della definizione del nuovo sistema unificato della riscossione.

È stato, quindi, costituto un *Comitato per l'informatica di Gruppo*, composto dagli amministratori delle Società del Gruppo, che ha stabilito:

- la pianificazione degli acquisti relativi ai servizi di consulenza organizzativa ed ai servizi informatici ed in particolare la definizione dei fabbisogni complessivi del Gruppo all'esito delle relative attività istruttorie condotte dalla Holding con ciascuna delle Società controllate;
- la definizione di regole obiettive per l'attribuzione dei costi sostenuti dalla mandataria alle singole Società Agenti;
- il monitoraggio delle attività e delle forniture in corso di erogazione da parte dei terzi.

Sul fronte degli interventi di razionalizzazione dei sistemi informativi, è stata completata l'attività di centralizzazione delle infrastrutture informatiche dei Sistemi di Riscossione presso il Centro elaborazione dati di Sogei. Sono proseguite le attività relative al nuovo sistema informativo della riscossione con la preparazione della procedura ad evidenza pubblica attraverso la quale sarà acquisita la componente batch del sistema. In base al livello di conseguimento delle realizzazioni programmate l'obiettivo di rilascio del sistema resta fissato al 2010. Relativamente ai rapporti con Sogei SpA si rimanda a quanto riportato di seguito.

Tra le azioni di miglioramento poste in essere ai fini dell'integrazione tra le banche dati degli Enti creditori e degli Agenti della riscossione si evidenziano:

- l'avvenuto rilascio dei nuovi strumenti per la gestione informatizzata dei processi di formazione dei ruoli, invio dei provvedimenti e rendicontazione da parte degli Enti creditori non telematici;
- l'avvio del progetto *Nomina* finalizzato a dotare gli Enti creditori di strumenti idonei per la bonifica dei dati anagrafici.

In ottemperanza alle modifiche normative intervenute sono state adeguate le funzioni di riscossione, fra le quali si segnala per la particolare rilevanza il sistema di acquisizione e trattamento delle dilazioni di pagamento (ex D.L. 248/07, convertito in Finanziaria 2008) che è stato dotato degli strumenti necessari a gestire tutte le fasi del processo, dalla protocollazione alla successiva lavorazione, fino alla eventuale revoca.

Per quanto riguarda i progetti di sviluppo:

- sono stati rilasciati i nuovi siti web di Equitalia e delle Società partecipate;
- è stata sviluppata la piattaforma Inforiscossione attraverso l'acquisizione di tutti i flussi dello stato della riscossione;
- è stata avviata la diffusione dell'applicativo per la gestione delle morosità rilevanti;

- è stato migliorato il servizio di verifica inadempimenti consentendo alle Pubbliche Amministrazioni di accertare in tempo reale se la situazione di inadempimento di un soggetto è stata oggetto di riduzione.

Nel periodo, è stata rilasciata in esercizio una nuova piattaforma web il cui accesso è consentito in modo gratuito a tutti gli Enti che possono esercitare la riscossione a mezzo ruolo, a seguito della sottoscrizione di apposita convenzione che ne disciplina obblighi e responsabilità. Attraverso l'uso della piattaforma, è possibile eseguire:

- la formazione guidata della minuta di ruolo e del relativo archivio dati;
- la gestione dei provvedimenti che modificano il carico di un ruolo;
- la rendicontazione on-line delle riscossioni e dell'intera attività svolta su tutto il territorio nazionale.

I servizi web gratuiti permettono all'Ente evidenti risparmi di tempo e costi, grazie alla riduzione del consumo di carta, alla standardizzazione dei processi e alla rapidità di scambio di informazioni con gli Agenti della riscossione presenti su tutto il territorio nazionale.

In tale contesto, nel periodo considerato, è entrato nel vivo il progetto di informatizzazione degli Enti non telematici.
Tale progetto si è sviluppato anche attraverso un percorso formativo che ha visto coinvolte le strutture commerciali delle Società partecipate ed ha interessato circa 200 dipendenti.
È stata, quindi, pianificata l'attività di diffusione dei servizi web sul territorio al fine di raggiungere l'obiettivo prefissato per il 2008 che prevede l'attivazione dei servizi per 1.500 Enti. Al 31 dicembre l'obiettivo risulta completato per oltre il 90%.
Nel mese di giugno è stata avviata, inoltre, l'attività relativa all'accesso al servizio di rendicontazione on line per le organizzazioni operative del Ministero di Giustizia. A tal fine sono state predisposte ed inviate più di 2.000 comunicazioni agli uffici giudiziari fruitori del servizio di riscossione a mezzo ruolo. Ad oggi sono pervenute 962 richieste di attivazione, tutte evase.

Interventi finalizzati all'adeguamento dell'impianto bilancistico, fiscale e finanziario

Nel corso del 2008 sono proseguiti gli interventi per l'omogeneizzazione delle attività amministrativo contabili, per l'integrazione finanziaria e per la gestione in forma accentrata dei rapporti con il fisco.
In particolare nel corso dell'anno si sono svolte le seguenti attività, coordinate dalla Capogruppo:

- definizione dell'inquadramento civilistico, contabile e fiscale dei principali eventi rivenienti da modifiche normative o gestionali che coinvolgono tutte le Società del Gruppo;
- definizione delle codifiche contabili e dei principi contabili di Gruppo, per la redazione di bilanci d'esercizio e situazioni contabili al fine di omogeneizzare le informative prodotte e i dettagli informativi di Nota Integrativa di cui sono stati omologati i contenuti minimi comuni in linea con i reporting package predisposti per la redazione del bilancio consolidato;
- impianto della knowledge base del comparto con le regole amministrative statuite dalla Holding e recepite dalle Partecipate, integrata dalla manualistica tecnico-amministrativa;
- coordinamento delle Società del Gruppo ed effettuazione di specifici interventi di sostegno ai fini del conseguimento di significative economie nella gestione finanziaria, nell'obiettivo di minimizzare il ricorso all'indebitamento bancario e quindi gli oneri finanziari e in generale di ottimizzare il risultato della gestione finanziaria anche mediante l'adozione nel 2009 di strumenti di tesoreria accentrata e in particolare di cash pooling;

- definizione dei processi gestionali e contabili di ciclo passivo, anche in relazione agli adempimenti previsti dall'art. 48 bis del D.P.R. 602/73;
- definizione dei processi gestionali e contabili di ciclo attivo e delle relative partite intercompany, in relazione all'incremento delle fattispecie di beni e servizi acquisiti dalla Holding per conto delle Società del Gruppo;
- pianificazione fiscale delle aziende del Gruppo realizzata mediante l'opzione triennale per il regime di consolidato fiscale nazionale, esercitata da tutte le Società già oggetto di consolidamento civilistico. Per la neo costituita Equitalia Giustizia si potrà esercitare l'opzione di adesione al consolidato fiscale nell'anno 2009.

In relazione all'obiettivo di lungo termine stabilito dal Piano Industriale per il sistema gestionale integrato ERP (Enterprise Resource Planning) di Gruppo da adottare a regime, è proseguita l'attività di supporto alla rilevazione delle caratteristiche essenziali del nuovo sistema, con particolare riferimento alla contabilità della riscossione.

L'attività di Internal Audit

La funzione di Internal Audit nel Gruppo è indirizzata prioritariamente alla razionalizzazione e allo sviluppo dei processi aziendali in tutte le Società partecipate ed alle azioni di omogeneizzazione delle metodologie, rilevando debolezze di controllo che possono incidere negativamente sull'efficacia e l'efficienza dei processi delle attività aziendali, individuando la sussistenza di eventuali comportamenti irregolari o illeciti, stimolando l'adozione di iniziative correttive di miglioramento e verificandone l'effettiva implementazione.
Sviluppata una prima base metodologica comune, indirizzata al principale processo operativo del Gruppo, la riscossione mediante ruolo, ciascuna Società ha curato nel 2008 l'elaborazione e la formalizzazione dei piani di audit sulla base delle prassi aziendali, delle indicazioni della struttura centrale e tenendo conto dei follow up da seguire.
Per lo svolgimento degli interventi ogni Società ha elaborato, e trasmesso alla funzione di Internal Audit centrale, un dettagliato piano di azione, con alcuni punti d'intervento comuni a tutte le Società del Gruppo.
L'avanzamento del piano viene monitorato centralmente su base trimestrale effettuando anche specifici interventi presso le Partecipate per la verifica di conformità delle operazioni con riguardo alle normative antiriciclaggio e della corretta applicazione delle indicazioni della Capogruppo in merito ai contratti di servizi intellettuali e alle spese di rappresentanza.
Nell'esercizio 2009 si è intervenuti sulla gestione dei conti correnti bancari e postali (verifiche di financial audit), sul conto fiscale e sul tema della tutela dei dati personali (anche in funzione della conformità al D. Lgs. 196/03, c.d. codice della privacy).
L'introduzione del *Modello uniforme di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/01* e la convergenza delle Società partecipate verso di esso potrà comportare la collaborazione delle funzioni di Internal Audit delle diverse Società alla sua implementazione, riguardante tipicamente l'adattamento dei controlli interni (inclusi nei *protocolli*, secondo la terminologia adottata dal decreto) alle prescrizioni della norma.

Normativa societaria

Inquadramento civilistico e controllo contabile

Il bilancio delle Società Agenti della riscossione segue le norme previste dal D. Lgs. 87/92, integrato dal Provvedimento Banca d'Italia 31 luglio 1992, visto il parere della Banca d'Italia del 29/1/1993 (nota n. 23026) che ha sancito l'applicabilità del D. Lgs. 87/92 alle Società che svolgono servizi di riscossione dei tributi in quanto svolgenti attività finanziaria (servizio di incasso e pagamento).
Coerentemente, ai fini della redazione del bilancio individuale Equitalia SpA ha adottato le norme previste dal D. Lgs. 87/92 in relazione alla sua qualità di Holding di Società finanziarie.
Le altre Società del Gruppo, Equitalia Servizi e la newco Equitalia Giustizia, seguono invece per la redazione del bilancio d'esercizio le norme previste dal D. Lgs. 127/91.
Le Società di riscossione dei tributi non sono tenute all'utilizzo dei principi contabili internazionali in quanto, pur essendo *Enti finanziari*, non rientrano fra i soggetti sottoposti alla Vigilanza della Banca d'Italia ex art. 107 del D. Lgs. 385/93. Conseguentemente a tale impostazione, il bilancio della Holding e delle Società Agenti della riscossione sono redatti secondo i principi contabili nazionali.
Equitalia SpA, ai sensi del D. Lgs. 87/92, è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.
In ottemperanza dell'art. 2409 bis Cod. Civ. e a norma di Statuto, il controllo contabile deve essere svolto da una Società di revisione, ovvero da un revisore contabile, in possesso dei requisiti prescritti dalla normativa vigente in materia.
L'assegnazione del controllo contabile e la revisione contabile del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato di Equitalia, per gli esercizi sociali dal 2007 al 2009, è stato effettuata mediante procedura negoziata ai sensi dell'art. 57, comma 2 lett. b), D. Lgs. 163/06 e s.m.i.

Inquadramento fiscale

IRES - Consolidato fiscale nazionale

Le Società del Gruppo - ad esclusione della neo-costituita Equitalia Giustizia SpA - per il periodo d'imposta 2008 si sono avvalse del regime IRES previsto per il Consolidato fiscale nazionale, in considerazione dell'opzione esercitata per il triennio 2007-2009 e verificata la continuità di tutte le condizioni previste dall'art. 119 TUIR e relativo decreto di attuazione (partecipazione di controllo sin dall'inizio dell'esercizio, omogeneità degli esercizi delle Società consolidate e le altre condizioni previste).
Tale regime fiscale, attraverso l'accentramento del rapporto delle Società del Gruppo con l'Erario, consente misure di pianificazione fiscale e finanziaria e in particolare l'utilizzo delle perdite di singole Società a decurtazione dell'imponibile di Gruppo e alla cessione di crediti d'imposta da utilizzare in compensazione IRES, mentre risulta soppressa, dalla legge finanziaria 2008, l'agevolazione in tema di imponibilità dei dividendi distribuiti tra i soggetti in consolidato, in precedenza totalmente non imponibili e ora costituenti base imponibile nella misura generalmente prevista del 5%.
Al fine di regolamentare i rapporti tra le Società partecipanti al consolidato fiscale è stato stipulato un contratto di consolidamento fiscale che indica le modalità di esercizio dell'opzione, gli obblighi della consolidante e delle consolidate con definizione dei relativi profili di responsabilità amministrativa, i criteri di ripartizione e di compensazione dei vantaggi fiscali derivanti dal trasferimento dell'imponibile, positivo o negativo, alla consolidante.
L'opzione per il regime di tassazione di Gruppo ha comportato il trasferimento degli obblighi di versamento dell'imposta sul reddito delle Società alla consolidante, cui spetta anche la redazione di una dichiarazione unica per tutte le Società consolidate fiscalmente, sulla base del saldo reddituale di imponibile o di perdita fiscale indicato nelle dichiarazioni fiscali individuali. Nel 2008 pertanto, la Capogruppo ha provveduto ad adempiere gli obblighi dichiarativi e di versamento degli acconti e del saldo d'imposta.

Nel 2009 il regime di consolidato fiscale potrà essere esteso alla Società Equitalia Giustizia costituita da Equitalia SpA nel mese di aprile 2008.

IRAP

Le società del Gruppo sono assoggettate all'IRAP secondo le modalità previste per gli Enti finanziari dall'art. 3 D. Lgs. 446/97, nella misura determinata dalle rispettive leggi regionali che individuano le aliquote vigenti per i diversi settori economici.

IVA

Ai fini IVA per le prestazioni dei servizi infragruppo resi dalla Holding fino al 31/12/2008 si è reso applicabile il regime di esenzione previsto dalla L. 133/99 art. 6, comma 3 lettera c bis (introdotto dalla L. 296/06 e soppresso, dall'art. 1 comma 262 della L. 244/07, a decorrere dal 1/1/2009, termine così prorogato dall'art. 82 comma 16 del D.L. 112/08).

Controllo e vigilanza

Negli esercizi precedenti Banca d'Italia ha ricompreso Equitalia nelle imprese finanziarie di cui al titolo V del Testo Unico Bancario e ne ha indicato la assoggettabilità alla vigilanza equivalente da parte del Ministero competente ai sensi dell'art. 114 del citato TUB. La questione è all'esame del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Nel corso del 2008 sono proseguite le attività del tavolo di lavoro avviato nel 2007 con l'ISTAT ai fini della classificazione di Equitalia e delle sue Partecipate nel competente settore della contabilità nazionale.
Nel mese di marzo 2008 Eurostat ha incluso Equitalia e le sue Partecipate nel settore delle Amministrazioni Pubbliche in considerazione sia della natura pubblica dei soci Agenzia delle Entrate e INPS sia del tipo di attività svolta, che vede lo Stato quale principale acquirente dei servizi forniti dal Gruppo che svolgendo un'attività complementare a quella tipica di Governo, può essere considerato come incaricato di attività ausiliaria.
Pertanto Equitalia SpA e le Società da essa partecipate - sulla base delle norme classificatorie e definitorie del sistema statistico nazionale e comunitario SEC 95 - sono state ricomprese nel settore delle unità istituzionali i cui conti concorrono alla costruzione del Conto Consolidato delle Amministrazioni Pubbliche (G.U. n. 178 del 31 luglio 2008).

Tale inclusione ha dato ulteriore impulso, tra l'altro, alle iniziative intraprese fin dal 2006 da Equitalia in tema di razionalizzazione della gestione finanziaria del Gruppo per il conseguimento dell'obiettivo di riduzione dell'indebitamento verso il comparto bancario, divenuto rilevante ai fini della determinazione del debito pubblico nazionale, e coerentemente ha comportato nel corso del 2009 l'avvio del progetto pilota di cash pooling di Gruppo e la strutturazione di altri strumenti di Tesoreria accentrata.

Infine il controllo della Corte dei Conti sulla gestione finanziaria della *Equitalia SpA* viene esercitato secondo le modalità stabilite agli articoli 2 e 3 della L. 259/58, mediante trasmissione della documentazione societaria.

Normativa antiriciclaggio - Decreto legislativo n. 231/2007

Il D. Lgs. 231/07 pubblicato sulla G.U. n. 268 del 14/12/2007 - in attuazione alle direttive comunitarie 2005/60/CE e 2006/70/CE in materia di prevenzione dell'uso del sistema finanziario a scopo di riciclaggio - è entrato in vigore con decorrenza dal 29/12/2007.
Tra i soggetti intermediari finanziari destinatari dei nuovi obblighi la nuova normativa include espressa-

mente, all'art. 11, comma 1, lett. i), le Società che svolgono il servizio di riscossione tributi. Ne consegue che queste sono tenute a rispettare gli obblighi di collaborazione attiva elencati nel citato decreto.
Le Società Agenti, pertanto, risultano destinatarie degli obblighi di collaborazione attiva elencati nel citato D. Lgs. 231/07. In proposito, si segnalano di seguito gli aspetti della disciplina che principalmente coinvolgono gli Agenti della riscossione.

Obblighi degli Agenti della riscossione quali intermediari finanziari

L'art. 49 del decreto in oggetto ha introdotto misure restrittive ed ha abbassato la precedente soglia per l'utilizzo del denaro contante e dei titoli al portatore da 12.500 euro a 5.000 euro, successivamente tale limite, a decorrere dal 25/06/2008, è stato riportato ad euro 12.500 (art. 32 del D.L. 112/08).

Ai sensi dell'art. 51 del decreto gli intermediari devono fornire la propria collaborazione mediante adeguata verifica della clientela e registrazione di rapporti e operazioni nell'Archivio; segnalazione di operazioni sospette alla UIF; comunicazione delle infrazioni al divieto di trasferimento di contante o titoli al portatore oltre i limiti previsti dalla legge al Ministero delle Finanze entro 30 giorni dall'avvenuta conoscenza del fatto.

È previsto, inoltre, l'obbligo di adottare adeguate misure di formazione dei dipendenti e collaboratori al fine della corretta applicazione delle disposizioni contenute nel decreto in questione.

Ai sensi dell'art. 52 comma 1 del decreto, il Collegio Sindacale, l'organismo di vigilanza istituito ai sensi del D. Lgs. 231/01 e tutti i soggetti cui è affidato il controllo di gestione presso le Società hanno l'obbligo di vigilare sulla corretta osservanza delle norme contenute nel decreto, effettuando senza ritardo le comunicazioni di cui al successivo comma 2 relative alle infrazioni di cui siano venuti a conoscenza nell'esercizio delle proprie funzioni.

Il D. Lgs. 231/07, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 268 del 14/12/2007, dando attuazione alle direttive 2005/60/CE e 2006/70/CE del Parlamento Europeo, ha recato la nuova disciplina in materia di antiriciclaggio. La normativa si applica espressamente agli Agenti della riscossione, che sono sottoposti a determinati obblighi (adeguata verifica della clientela e registrazione di rapporti e operazioni nell'Archivio; segnalazione di operazioni sospette alla UIF; comunicazione delle infrazioni al divieto di trasferimento di contante o titoli al portatore oltre i limiti previsti dalla legge; formazione). Da evidenziare che, ai sensi dell'art. 49 del citato decreto, a partire dal 30/04/2008 è stato vietato il trasferimento di denaro contante o titoli al portatore tra soggetti diversi per importi complessivamente superiori ad euro 5.000; tale limite, a decorrere dal 25/06/2008, è stato portato ad euro 12.500 (art. 32 del D.L. 112/08).

Risultati ed andamento della gestione

La gestione economica dell'esercizio 2008 del gruppo Equitalia evidenzia allo stato un risultato dopo le imposte in linea con l'esercizio precedente, pur risentendo fortemente delle riduzioni delle risorse assegnate a remunerazione del servizio di riscossione nazionale dei ruoli erariali.

La seguente analisi dei risultati e dell'andamento della gestione è realizzata utilizzando schemi riclassificati elaborati utilizzando i valori riportati negli schemi obbligatori e nella Nota Integrativa del bilancio.

(Valori espressi in €/mgl)

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO (Valori in €/mgl)	31/12/08	31/12/07	Variazione
1. COMMISSIONI ATTIVE	1.156.295	1.246.081	(89.786)
2. ALTRI PROVENTI DI GESTIONE	44.619	44.031	588
A. RICAVI TOTALI DELL'ATTIVITÀ CARATTERISTICA	**1.200.914**	**1.290.112**	**(89.198)**
3. COMMISSIONI PASSIVE	(29.986)	(30.173)	187
4. COSTI PER SERVIZI AMMINISTRATIVI E ALTRI ONERI DI GESTIONE	(406.504)	(374.306)	(32.198)
B. TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE CARATTERISTICA	**(436.490)**	**(404.479)**	**(32.011)**
C. VALORE AGGIUNTO	**764.424**	**885.633**	**(121.209)**
5. COSTO DEL LAVORO	(522.325)	(471.941)	(50.386)
D. MARGINE OPERATIVO LORDO	**242.099**	**413.692**	**(171.593)**
6. AMMORTAMENTI IMMOBILIZZ. IMMAT. E MATERIALI	(13.306)	(12.470)	(836)
7. ACCANT./UTILIZZI FONDI RISCHI E ONERI	(9.141)	(59.753)	50.612
E. RISULTATO OPERATIVO	**219.652**	**341.469**	**(121.817)**
8. PROVENTI FINANZIARI	88.265	34.724	53.541
9. ONERI FINANZIARI	(69.412)	(59.825)	(9.587)
F1. SALDO GESTIONE FINANZIARIA	**18.853**	**(25.102)**	**(43.955)**
10. RETTIFICHE/RIPRESE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIA	(32)	(190)	158
11. RETTIFICHE/RIPRESE DI VALORE SU CREDITI E ACCANT. PER GARANZIE E IMPEGNI	(7.656)	1.508	(9.164)
F. RISULTATO OPERATIVO PRIMA DELLE COMPONENTI STRAORDINARIE E DELLE IMPOSTE	**230.817**	**317.685**	**(86.868)**
12. PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	3.773	(4.795)	8.568
G. RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	**234.590**	**312.890**	**(78.300)**
13. IMPOSTE DELL'ESERCIZIO	(99.896)	(164.217)	64.321
H. RISULTATO DOPO LE IMPOSTE	**134.694**	**148.673**	**(13.979)**
14. UTILE (PERDITA) DI PERTINENZA DI TERZI	1.735	(5.404)	7.139
I. RISULTATO DI PERTINENZA DEL GRUPPO	**136.429**	**143.269**	**(6.840)**
15. ACCANT./UTILIZZI FONDI RISCHI FINANZ. GENERALI	(12.500)	(86.500)	74.000
UTILE DELL'ESERCIZIO DI GRUPPO	123.929	56.769	67.160

L'andamento della gestione operativa, tenuto conto delle differenti componenti non ricorrenti che hanno influito sul risultato del periodo, presenta un miglioramento rispetto all'esercizio precedente.
In particolare, l'andamento positivo dei proventi legati alla riscossione e il miglioramento della gestione fi-

nanziaria del periodo, hanno consentito di far fronte alla riduzione dell'indennità di presidio (- 145 €/mln annui rispetto al 2007) prevista dal D.L. 203/05, e alla riduzione delle commissioni ICI a seguito dell'entrata in vigore del D.L. 93/08 che ha abolito l'imposta comunale sugli immobili per le unità immobiliari adibite ad abitazione principale, nonché alla riduzione dei rimborsi spettanti per le procedure esecutive.
Si rileva che la gestione finanziaria al 31 dicembre 2008 ha presentato un'inversione di tendenza rispetto all'esercizio 2007. Il miglioramento è imputabile principalmente all'abolizione dal 31/12/2007 dell'anticipazione ex D.L. 79/97.

Gestione caratteristica

Le commissioni attive - composte da indennità di presidio, 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 242 €/mln, in flessione rispetto all'andamento dell'esercizio 2007.
Le variabili più significative che hanno definito l'andamento della gestione caratteristica rispetto al periodo precedente, sono le seguenti:

- decremento dell'indennità di presidio, nell'ultimo anno di erogazione, da 405 €/mln del 2007 a 260 €/mln del 2008 (diminuzione di 145 €/mln);
- incremento degli aggi, legato all'andamento del volume delle riscossioni e alla revisione dell'impianto di remunerazione dell'attività di riscossione. In particolare nell'esercizio 2008 i proventi della riscossione hanno beneficiato dell'effetto combinato del trasferimento dell'onere dell'aggio dagli Enti ai contribuenti e della contestuale introduzione della normativa sulle maggiori rateazioni che per tutto il 2008 ha previsto il versamento dell'intero aggio a carico del contribuente contestualmente al pagamento della prima rata;
- decremento delle commissioni ICI per effetto della citata normativa di detassazione dell'ICI sull'abitazione principale. All'effetto della nuova normativa si è aggiunto quello dell'aumento dei versamenti effettuati a mezzo F24 che hanno generato un'ulteriore flessione su tali commissioni;
- incremento del costo del personale a seguito dell'aumento del costo medio unitario derivante dall'applicazione del nuovo contratto di lavoro siglato dalle Società del Gruppo nel mese di maggio 2008 e applicato dal primo gennaio 2008, nonché dall'attivazione del fondo di solidarietà a livello di Gruppo, che ha generato un onere di incentivazione all'esodo pari per il 2008 a circa 18 €/mln. Tale operazione, il cui effetto economico nell'esercizio è legato alle adesioni avvenute nel corso dell'anno, è finalizzata al conseguimento nei prossimi esercizi di una maggiore efficienza degli organici con una riduzione a regime del costo del personale.

Gestione finanziaria

La gestione finanziaria, come anticipato, presenta una variazione positiva rispetto al periodo a raffronto (44,0 €/mln) imputabile ai seguenti fenomeni aziendali:

- erogazione alle Società Agenti dei finanziamenti *mismatching* relativi ai crediti per ruoli ex obbligo, che verranno rimborsati dagli Enti nei tempi e con le modalità fissate dall'art. 3 del D.L. 203/05, che hanno consentito il ripristino di una situazione di equilibrio finanziario per tale fattispecie. In particolare nel corso del 2008 alcuni finanziamenti sono stati integrati a seguito delle operazioni di fusione e altri sono stati attivati a seguito della definizione del prezzo di cessione (Equitalia Frosinone);
- soppressione dell'anticipazione ex D.L. 79/97 (ex SAC) che ha ridotto gli oneri finanziari di circa 36 €/mln a livello di Gruppo;

- finanziamento diretto prestato in via transitoria dalla Capogruppo ad alcune Partecipate di proprietà ex privata che, per effetto della mancata erogazione del finanziamento *mismatching*, presentavano particolari situazioni di fabbisogno finanziario.

Gestione straordinaria

La variazione delle partite straordinarie è da imputare alle rilevazioni effettuate lo scorso anno di costi di esercizi precedenti tra gli oneri straordinari. In virtù delle garanzie rilasciate dagli ex-soci delle concessionarie in sede di cessione, sono stati richiesti gli indennizzi dovuti, rilevati tra gli altri proventi di gestione.

Imposte sul risultato del Gruppo

L'adesione, da parte delle Società del Gruppo, al regime di consolidato fiscale ha ottimizzato complessivamente la gestione fiscale, che nell'esercizio ha beneficiato anche della diminuzione della base imponibile e delle aliquote d'imposta.

Accantonamento al Fondo Rischi Finanziari Generali

Si segnala, infine, che nell'esercizio la Capogruppo ha effettuato un accantonamento di 12,5 €/mln al Fondo rischi finanziari generali, che pertanto al 31/12/2008 ammonta a 100 €/mln.

Principali indicatori

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 Codice Civile 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 modifiche sono applicabili con decorrenza dal primo esercizio successivo alla data di entrata in vigore del citato decreto. Pertanto per la redazione della presente relazione sono state riportate le informazioni richieste per garantire una rappresentazione fedele, equilibrata ed esauriente della situazione societaria, con riguardo all'andamento economico-finanziario della gestione, riferito al settore in cui opera, anche mediante indicatori di risultato, nonché rappresentando i principali rischi e incertezze cui è esposta la Società, fornendo altresì informazioni relativamente al personale e all'impatto sull'ambiente.

Le informazioni esposte nella presente relazione sono elaborate dai dati rivenienti dalle scritture di contabilità generale e sono dunque coerenti con il bilancio composto dagli schemi obbligatori di Stato Patrimoniale e Conto Economico e dai dettagli informativi di Nota Integrativa.

Pertanto nella presente relazione si procede all'analisi dei dati contabili della Società, 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 €/mgl)

ATTIVO		
DESCRIZIONE	31/12/08	31/12/07
ATTIVO IMMOBILIZZATO	2.281.282	2.011.028
Immobilizzazioni materiali	42.396	24.299
Immobilizzazioni immateriali	17.464	13.289
Partecipazioni in imprese non del Gruppo	758	648
Crediti verso la clientela imm.	2.197.011	1.968.130
Impieghi finanziari immobilizzati	22.805	23.912
Crediti verso Enti creditizi imm.	790	748
ATTIVO CORRENTE	2.884.817	4.311.250
Impieghi finanziari correnti	70	79
Ratei e risconti	7.212	5.283
Crediti verso Enti creditizi corr.	826.663	1.314.446
Crediti verso la clientela corr.	1.163.320	1.592.179
Altre attività	410.657	314.853
Disponibilità liquide	173.895	134.910
Differenze positive di consolidamento	(-)	-
TOTALE	5.166.099	6.322.278

PASSIVO		
DESCRIZIONE	31/12/08	31/12/07
PATRIMONIO NETTO E PASSIVO IMMOBILIZZATO	3.030.991	1.958.417
PATRIMONIO NETTO	**459.897**	**321.939**
Capitale proprio	*150.000*	*150.000*
Riserve e sovrapprezzi	*82.744*	*27.055*
Fondo rischi finanziari	*100.000*	*87.500*
Utili (perdite) portati a nuovo	*3.224*	*614*
Utile (perdita) d'esercizio	*123.929*	*56.769*
PASSIVO IMMOBILIZZATO	**1.571.094**	**1.636.479**
Patrimonio di pertinenza di terzi	*(179)*	*10.155*
Fondo TFR	*12.604*	*14.125*
Fondi per rischi ed oneri	*248.995*	*322.306*
Debiti verso Enti creditizi imm.	*1.161.674*	*1.289.893*
Debiti verso Enti finanziari imm.	-	-
Debiti rappresentati da titoli	*148.000*	-
PASSIVO CORRENTE	1.675.073	4.004.924
Altre passività	434.088	449.077
Debiti verso Enti creditizi	436.021	459.226
Debiti verso Enti finanziari corr.	-	-
Debiti verso la clientela	1.960.712	2.524.795
Ratei e risconti passivi	634	624
Differenze negative di consolidamento	595	636
TOTALE	5.166.099	6.322.278

L'esposizione dei dati patrimoniali riclassificati al 31 dicembre 2008 conferma, in linea con il 2007, il sostanziale equilibrio patrimoniale, tenuto conto che i crediti per rimborsi spese procedure esecutive - classificati tra i crediti verso la clientela immobilizzati - risulteranno esigibili a partire dal 31/12/2010, a seguito della definizione della procedura di inesigibilità.

Rendiconto finanziario

(Valori espressi in €/mgl)

DESCRIZIONE	31/12/08
A. SITUAZIONE FINANZIARIA NETTA INIZIALE A BREVE	**1.113.416**
B. FLUSSO MONETARIO DA (PER) ATTIVITÀ DI ESERCIZIO	
Risultato del periodo di Gruppo e di terzi	122.194
Ammortamenti	13.220
Variazione netta del fondo per rischi ed oneri	(68.610)
Variazione netta del fondo trattamento di fine rapporto	(1.524)
Variazione netta fondo rischi su crediti	(4.701)
Variazione netta dei rischi finanziari generali	12.500
Risultato dell'attività d'esercizio ante variazioni del capitale circolante	**73.079**
Variazione di:	
Crediti vs Enti creditizi (esclusi a vista)	44.767
Crediti vs clientela	199.977
Obbligazioni	1.108
Altre attività	(95.804)
Ratei e risconti attivi	(1.929)
Debiti verso clientela	(564.083)
Altre passività	(14.989)
Ratei e risconti passivi	10
Risultato dell'attività d'esercizio post variazioni del capitale circolante	**(357.864)**
C. FLUSSO MONETARIO DA (PER) ATTIVITÀ D'INVESTIMENTO	
(Investimenti)/Disinvestimenti in immobilizzazioni	
Acquisti	
- Immateriali	(13.342)
- Materiali	(23.829)
- Finanziarie	(102)
Cessioni	
- Immateriali	378
- Materiali	1.304
Risultato attività d'investimento	**(35.591)**
D. FLUSSO MONETARIO DA (PER) ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO	
Decremento debiti verso banche a termine	(199.230)
Emissione di titoli	148.000
Variazione patrimonio netto	(7.110)
Risultato attività di finanziamento	**(58.340)**
E. SITUAZIONE FINANZIARIA NETTA FINALE A BREVE	**661.621**

Non viene rappresentato il rendiconto finanziario a confronto con l'esercizio 2007, in quanto il gruppo Equitalia ha presentato la prima volta il bilancio consolidato al 31 dicembre 2007 e pertanto non sono disponibili i flussi finanziari 2006-2007.

Stato Patrimoniale finanziario

ATTIVO	
CAPITALE INVESTITO OPERATIVO	4.593.081
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	42.396
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	17.464
CREDITI VERSO LA CLIENTELA IMM.	2.197.011
CREDITI VERSO ENTI CREDITIZI IMM.	790
CREDITI VERSO ENTI CREDITIZI CORR.	826.663
CREDITI VERSO LA CLIENTELA CORR.	1.163.320
ALTRE ATTIVITÀ	410.657
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	173.895
RATEI E RISCONTI	7.212
DIFFERENZE POSITIVE DI CONSOLIDAMENTO	-
PARTECIPAZIONI IN IMPRESE NON DEL GRUPPO	758
IMPIEGHI FINANZIARI CORRENTI	70
IMPIEGHI FINANZIARI IMMOBILIZZATI	22.805
IMPIEGHI EXTRA OPERATIVI	-
TOTALE CAPITALE INVESTITO	4.593.081

PASSIVI	
MEZZI PROPRI	459.697
CAPITALE PROPRIO	150.000
RISERVE E SOVRAPPREZZI	82.744
FONDO RISCHI FINANZIARI	100.000
UTILI (PERDITE) PORTATI A NUOVO	3.224
UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	123.929
PASSIVITÀ DI FINANZIAMENTO	1.322.098
PATRIMONIO DI PERTINENZA DI TERZI	(179)
DEBITI RAPPRESENTATI DA TITOLI	148.000
DEBITI VERSO ENTI CREDITIZI IMM.	1.161.673
FONDO TFR	12.604
PASSIVITÀ OPERATIVE	3.811.286
FONDI PER RISCHI ED ONERI	248.995
ALTRE PASSIVITÀ	434.088
DEBITI VERSO ENTI CREDITIZI	436.021
DEBITI VERSO LA CLIENTELA	1.960.712
RATEI E RISCONTI PASSIVI	634
DIFFERENZE NEGATIVE DI CONSOLIDAMENTO	595
PASSIVITÀ DI FINANZIAMENTO	4.593.081

Principali indicatori di struttura finanziaria

(Valori espressi in €/mgl)

INDICATORI DI FINANZIAMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI		
Margine primario di struttura	*Mezzi propri - Attivo immobilizzato*	(1.821.327)
Quoziente primario di struttura	*Mezzi propri / Attivo immobilizzato*	20%
Margine secondario di struttura	*(Mezzi propri + Passività consolidate) - Attivo fisso*	(250.232)
Quoziente secondario di struttura	*(Mezzi propri + Passività consolidate) / Attivo fisso*	89%

INDICI SULLA STRUTTURA DEI FINANZIAMENTI		
Quoziente di indebitamento complessivo	*(Passività consolidate + Passività correnti) / Mezzi Propri*	957%
Quoziente di indebitamento finanziario	*Passività di finanziamento / Mezzi Propri*	287%

(Valori espressi in €/mgl)

INDICATORI DI SOLVIBILITÀ		
Margine di disponibilità	*Attivo circolante - Passività correnti*	(250.233)
Quoziente di disponibilità	*Attivo circolante / Passività correnti*	91%
Margine di tesoreria rettificato	*(Liquidità differite + Liquidità immediate) - (Passività correnti - debiti verso banche)*	185.787
Quoziente di tesoreria rettificato	*(Liquidità differite + Liquidità immediate) / (Passività correnti - debiti verso banche)*	108%

Dagli indicatori di struttura finanziaria sopra esposti si rileva una sottocapitalizzazione del Gruppo derivante dalla struttura ereditata, fortemente orientata all'indebitamento.

Tale situazione è in fase di significativo miglioramento negli ultimi esercizi per la combinata azione di patrimonializzazione derivante:

- per le Società partecipate, dal processo di aggregazione tra Società, dal quale derivano patrimoni netti più cospicui e coerenti alle nuove realtà gestionali di più ampia e omogenea copertura territoriale, nonché dalla destinazione, in parte o integralmente, degli utili d'esercizio a riserve patrimoniali;
- per Equitalia SpA, essenzialmente dalla costituzione di un Fondo per rischi finanziari generali per 100 €/mln.

Infine, con riferimento agli indici di solvibilità, si rileva che il margine di tesoreria - rettificato dei debiti verso Enti creditizi, che presidiano i crediti a lungo termine vantati verso gli Enti impositori - si presenta positivo.

Principali indicatori di redditività

INDICI DI REDDITIVITÀ		
ROE netto	*Utile d'esercizio / Mezzi propri*	27%
ROE lordo	*Risultato prima delle imposte / Mezzi propri*	51%
ROI	*Risultato operativo / Capitale investito operativo*	5%
ROS	*Risultato operativo / Ricavi caratteristici*	19%

Gli indicatori sopra esposti manifestano una elevata capacità di remunerazione del capitale investito, in particolare con riferimento al capitale proprio, che, come sopra commentato, risente della sotto-patrimonializzazione.

Tali indicatori tipici tuttavia non costituiscono elementi significativi di valutazione per una realtà pubblica di servizi come Equitalia; pertanto sono riportati al fine essenziale di mostrare, genericamente, l'economicità della gestione.

L'incidenza dei compensi sui volumi riscossi negli anni 2008 e 2007 è di seguito rappresentata:

INCIDENZA DEL COMPENSO PER LA COMPLESSIVA ATTIVITÀ DI RISCOSSIONE MEDIANTE RUOLO (al netto dei rimborsi spese e degli sgravi di ruolo)	2008	2007	Differenza % tra 2008 e 2007
Totale compensi da Riscossione (Indennità di Presidio e Aggi) / Totale Riscossione coattiva	10,59%	11,21%	-0,62%

Come previsto dal piano industriale, l'andamento di tale indice è in calo dall'11,21% (anno 2007) al 10,59% (anno 2008) nell'ottica del tendenziale 9% previsto dalla normativa per le cartelle emesse dall'anno 2009.

INCIDENZA DEL COMPENSO PER ATTIVITÀ DI RISCOSSIONE - RUOLI ERARIALI (Agenzie Entrate e Dogane) (al netto dei rimborsi spese e degli sgravi di ruolo)	2008	2007	Differenza % tra 2008 e 2007
Indennità di Presidio - a carico dello Stato / Riscosso Ruoli Erariali (Agenzie Entrate e Dogane)	4,55%	12,34%	-7,79%

Nel 2008 sugli stanziamenti disposti, per la remunerazione del servizio di riscossione dei ruoli erariali, sui capitoli del bilancio dello Stato 3555 e 3565 (compenso fisso forfettario c.d. *Indennità di Presidio*) sono stati eseguiti forti tagli, anche maggiori di quelli originariamente previsti dal D.L. 203/05, facendo passare tra il 2007 e il 2008 l'incidenza del costo a carico dello Stato dal 12,34% al 4,55%.
Tale percentuale per il 2008 si avvicina fortemente alla percentuale massima del 4,35 prevista dal 2009 quale aggio a carico dello Stato. Infatti il carico effettivo dell'Ente creditore potrebbe essere minore nei casi di pagamento non tempestivo da parte del debitore - oltre i 60 giorni dalla notifica della cartella - per cui l'intero carico dell'aggio passa a carico di quest'ultimo, liberando l'Ente da ogni onere.
Questi dati confermano il conseguimento dell'obiettivo stabilito con la riforma che richiedeva l'effettiva diminuzione del costo a carico della collettività per l'attività di riscossione, anche attraverso la definitiva eliminazione del compenso forfettario.

INDICI DI PRODUTTIVITÀ DEL COSTO DEL LAVORO	2008	2007	Differenza %
Incidenza del costo del lavoro sui ricavi caratteristici: Costo personale annuo / Valore della produzione (voci 30, 70)	43,49%	36,58%	6,91%
Incidenza del costo del lavoro sul totale della Riscossione: Costo personale annuo / Totale Riscossione	7,45%	7,00%	0,44%

Valori espressi in €

INDICI DI RESA PER ADDETTO	2008	2007	Differenza %
Riscosso medio per addetto: Totale Riscossione / Numero medio dipendenti del Gruppo	882.931	876.659	0,72%
Ricavi caratteristici per addetto: Ricavi caratteristici (voci 30, 70) / Numero medio dipendenti del Gruppo	151.172	167.852	-9,94%