



IFEL
SUPPORTO
COMUNE
PER LA GESTIONE
FINANZIARIA

IFEL
Fondazione ANCI

Progetto IFEL

Interventi di supporto e prevenzione delle crisi finanziarie nei comuni

La gestione efficiente del ciclo delle entrate negli enti locali: un driver per la creazione di valore pubblico

WEBINAR

Relatore Dott.ssa Tiziana Vinci – Dirigente del Servizio Finanziario del Comune di Alcamo

Scuola
IFEL

Valore Pubblico:

Miglioramento del livello (*percepito*) di benessere **economico-sociale-ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi pubblici** rispetto alle condizioni di partenza facendo leva sulla riscoperta del suo vero patrimonio, ovvero i **valori intangibili** quali, ad esempio, la capacità organizzativa, le competenze delle sue risorse umane, la rete di relazioni interne ed esterne, la capacità di leggere il proprio territorio e di dare risposte adeguate, la tensione continua verso l'innovazione e la sostenibilità ambientale

Le politiche pubbliche se non sono dettate

- dai **reali bisogni dei cittadini**,
 - dall'**analisi dei fenomeni**,
 - dalla rilevazione e misurazione dei dati
 - dalla valutazione di risultati (output) e impatti (outcome)
- rischiano di restare inefficaci

L'analisi del contesto,
mettere a fuoco gli obiettivi che si intendono realizzare
disegnare gli scenari progettuali di sviluppo

sono la base per una corretta ricognizione **ex ante** del bisogno di cambiamento e quindi per una piena **pianificazione** dell'innovazione.

Ciò che è stato pianificato va continuamente verificato nella sua evoluzione (monitoraggio) per essere adattato al mutamento dinamico dei contesti o per essere aggiustato durante la fase di sviluppo.

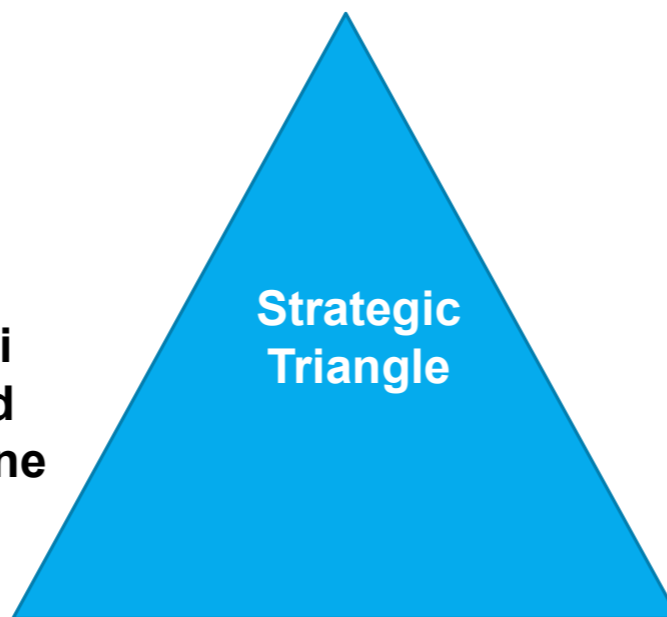
Ma è solo da una corretta interpretazione dei **risultati** intermedi ottenuti (controllo) che la governance politica ed il management possono trarre le informazioni più adeguate per potere intervenire in tempo utile con correttivi ed aggiustamenti.

Gli Enti possono generare valore solo se sono in grado di

- **organizzarsi e strutturarsi per acquisire dati,**
- **misurare con sistematicità e una metodologia standard e condivisa l'entità degli impatti (output e outcome) delle politiche promosse per i cittadini**

Valore prodotto per i componenti della collettività amministrata – si concretizza in risultati **OGGETTIVAMENTE** e **SOGGETTIVAMENTE** validi

Legittimazione e Sostegno da parte dei cittadini utenti e da ogni tipologia di stakeholder interni ed esterni che mettono a disposizione risorse finanziarie, consenso e sostegno



Capacità realizzativa/operativa: coerenza tra risorse impiegate e obiettivi da raggiungere

Creazione di valore pubblico:

Mettere in atto politiche che tendono a migliorare sotto il profilo qualitativo e quantitativo l'erogazione di servizi pubblici che intercettano fasce sempre più ampie di bisogni e che realizzano degli impatti rilevanti e misurabili per i cittadini

Distruzione di valore pubblico:

Opacità nell'erogazione dei servizi, visione burocratizzata ed adempimentale dei processi trasformativi, rilevazione di fenomeni corruttivi (maladministration), distorsione rispetto all'interesse pubblico, aumento del prelievo tributario a fronte di servizi per i quali non aumenta proporzionalmente la qualità di erogazione

Il permanere nel tempo degli equilibri di bilancio è condizione per la creazione di valore pubblico.

Gli equilibri sono garantiti da un armonico bilanciamento tra risorse in entrata e spese nel senso che le entrate, solo se diventano effettive, riescono a garantire la sostenibilità delle spese previste senza creare disavanzi.

L'armonizzazione contabile per cercare di arginare il problema ha messo a punto il FCDE che limita i disavanzi ma che tuttavia non rappresenta la soluzione perché irrigidisce la spesa e crea criticità sulla tenuta degli equilibri di parte corrente. Ossia si cura il sintomo ma non la causa che scatena la malattia

La corretta programmazione dell'attività dell'ente parte dalla ricerca delle FONTI DI FINANZIAMENTO: soltanto conoscendo l'ammontare EFFETTIVO e la natura delle risorse a disposizione si possono preventivare le spese.

Il nuovo modello finanziario , successivo alla riforma del Titolo V della Costituzione, vira verso una maggiore autonomia finanziaria riducendo la finanza derivata.

(...) Si tratta, di fatto, di un fallimento della riscossione, che non a caso si concentra a Sud in una geografia quasi perfettamente sovrapponibile a quella di disavanzi, pre-dissesti e dissesti.

(...) la spesa è misurata sulle entrate previste (accertamenti), e quando quelle davvero riscosse (incassi) sono molto più basse si aprono buchi inevitabili nei conti.

Il fondo di garanzia per coprire i mancati incassi ha superato la soglia critica dell'8% delle entrate

Fonte Il Sole 24 Ore – 17 maggio 2023 – G. Trovati / M. Mobili

(...) Oggi la macchina della riscossione locale non funziona, lascia sul terreno miliardi di mancati incassi e tra i suoi tanti difetti non offre reali leve autonome agli amministratori locali.

(...) Sono 1.300 i Comuni, soprattutto a Sud, in cui i mancati incassi mettono a rischio la tenuta dei bilanci

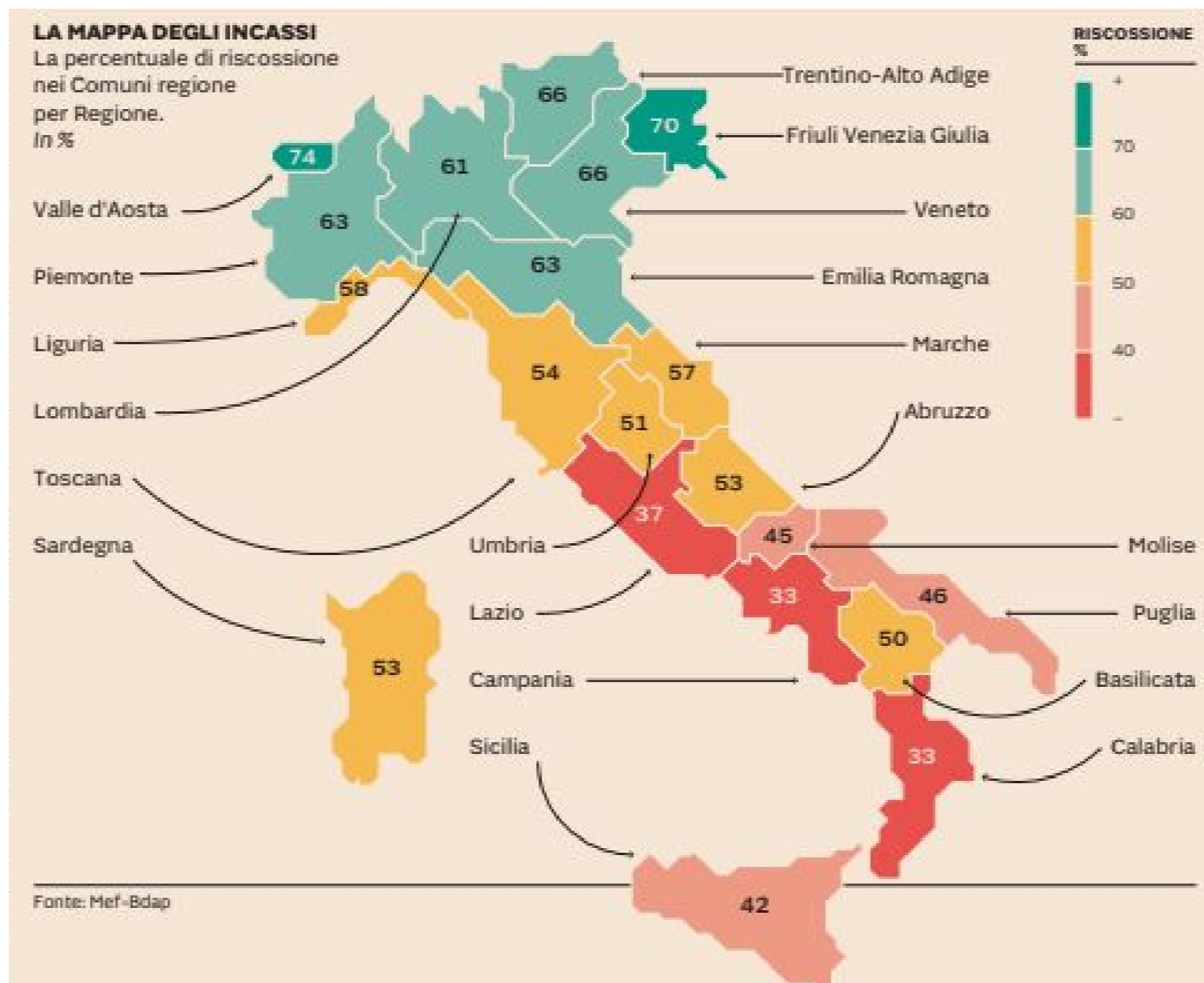
Fonte Il Sole 24 Ore – 17 maggio 2023 – G. Trovati / M. Mobili

(...) Oggi la macchina della riscossione locale non funziona, lascia sul terreno miliardi di mancati incassi e tra i suoi tanti difetti non offre reali leve autonome agli amministratori locali.

(...) Sono 1.300 i Comuni, soprattutto a Sud, in cui i mancati incassi mettono a rischio la tenuta dei bilanci

Fonte Il Sole 24 Ore – 17 maggio 2023 – G. Trovati / M. Mobili

La percentuale di riscossione distinta per regione



Fonte Il Sole 24 Ore
17 maggio 2023
G. Trovati
M. Mobili

(...) Nella riforma fiscale entreranno anche i condoni dei sindaci.

*(...) In pratica, con le nuove regole, ogni Comune potrà decidere in modo autonomo di imboccare **la classica scorciatoia sulla via tortuosa degli incassi delle proprie entrate** e «prevedere direttamente tipologie di definizione agevolata, anche sotto forma di adesione a quelle introdotte per le entrate erariali».*

Il principio è nobilitato dal richiamo esplicito alla «autonomia finanziaria di entrata e di spesa di cui all'articolo 119 della Costituzione»;

*(...) **l'obiettivo, destinato ad alimentare sicure polemiche, è quello di mettere una pezza a una riscossione locale che dopo anni di abbandono normativo zoppica vistosamente***

Fonte Il Sole 24 Ore – 17 maggio 2023 – G. Trovati / M. Mobili

Gli emendamenti alla delega fiscale vanno nella direzione di consentire, in nome di una maggiore autonomia , condoni, rottamazioni, ecc.

Corte Costituzionale

Sentenza n. 288/2019

il pagamento delle tasse «è qualificabile come dovere inderogabile di solidarietà» perché «è preordinato al finanziamento del sistema dei diritti costituzionali, i quali richiedono ingenti quantità di risorse per divenire effettivi». I versamenti mancati o alleggeriti dai condoni colpiscono quindi soprattutto i diritti sociali

Sentenza n. 66/2022

«nel nuovo contesto della riforma del sistema della riscossione pubblica (...) dovranno essere evitati interventi di “rottamazione” o “stralcio” contrari al valore costituzionale del dovere tributario e tali da recare pregiudizio al sistema dei diritti civili e sociali tutelati dalla Costituzione».

L'alternativa: progetto di innovazione per rendere più efficace la riscossione – Perché è rilevante?



- perseguire il valore di una fiscalità più equa, basata su criteri di proporzionalità e di partecipazione al gettito di tutti i contribuenti (art. 53 Costituzione Italiana);
- migliorare gli equilibri di cassa dell'ente e al contempo consente di realizzare delle prospettive economie di spesa derivanti dai minori accantonamenti a FCDE utilizzabili per migliorare i servizi erogati sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo a vantaggio della collettività amministrata e soprattutto delle fasce deboli con creazione di valore pubblico;
- promuovere, in contesti degradati sotto il profilo socio-economico, la diffusione tra i cittadini e gli operatori economici, tramite tecniche di nudging, di comportamenti virtuosi (tax compliance) improntati al principio di legalità migliorando il grado di fiducia nell'amministrazione pubblica;
- introdurre logiche improntate all'efficientamento dei processi per implementare rapporti leali e trasparenti con i cittadini;
- conseguire l'equilibrio funzionale del processo di riscossione per migliorare anche l'equilibrio finanziario attuale e prospettico;
- favorire la crescita economica per realizzare sempre meglio le finalità istituzionali degli enti territoriali;
- concorrere a realizzare la riforma abilitante del pnrr di riduzione del tax gap;

L'alternativa: progetto di innovazione per rendere più efficace la riscossione – Per chi è rilevante?



- i contribuenti (cittadini e imprese) appartenenti alla collettività amministrata che potranno beneficiare di maggiore valore pubblico che si tradurrà in maggiori/migliori servizi;
- la pubblica amministrazione che realizzerà il progetto di innovazione e che potrà contare su equilibri funzionali derivanti da processi efficienti dai quali conseguirà un equilibrio finanziario maggiormente stabile;
- per tutto il sistema economico, considerato che ridurre il tax gap consente la correzione delle distorsioni e tende a ripristinare le condizioni di concorrenza alterate tra gli operatori economici.

L'obiettivo del progetto è

- **definire una strategia e mettere a punto uno strumento operativo completo e generale di efficientamento del ciclo delle entrate degli enti locali** che possa, con i necessari adattamenti, essere messo a disposizione di tutti gli enti che ne facciano richiesta. Il progetto prende le mosse dal posizionamento strategico dell'ente e continua con il design di processo, con la rimodulazione dell'assetto organizzativo, con l'individuazione di un sistema di monitoraggio e controllo che assicuri il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi prefissati.
- misurare gli effetti in termini di performance sul ciclo delle entrate dell'ente individuando indicatori specifici (KPI)
- “consegnare” pubblicamente all'amministrazione e alla comunità maggiori risorse per poter realizzare servizi pubblici migliori sotto il profilo quali-quantitativo.

Il risultato atteso nel breve termine è il miglioramento della percentuale di riscossione (almeno 2% delle entrate prese in considerazione) sia delle entrate in conto competenza che delle entrate in conto residui e quindi di riduzione del Fondo Crediti Dubbia Esigibilità sul bilancio di previsione 2024-2026 e sulle quote accantonate del rendiconto 2024.

Si tratta di una performance di ente che deve essere opportunamente misurata prima (individuazione di una baseline) e dopo e **deve essere validamente comunicata all'esterno**.

Il risultato prevede tempi diversi di sviluppo e di applicazione delle varie leve che devono essere attivate, alcune di queste, legate al meccanismo di calcolo del FCDE, hanno **respiro pluriennale**, altre anche trimestrale.

I risultati intermedi sono rilevabili semestralmente o comunque in corrispondenza delle scadenze di pagamento delle principali entrate degli enti locali.

Gli attori chiave sono gli amministratori degli enti:

la loro sensibilità verso i temi dell'equità tributaria è dirimente rispetto al posizionamento strategico dell'ente e rispetto alla volontà di intraprendere un percorso di risanamento.

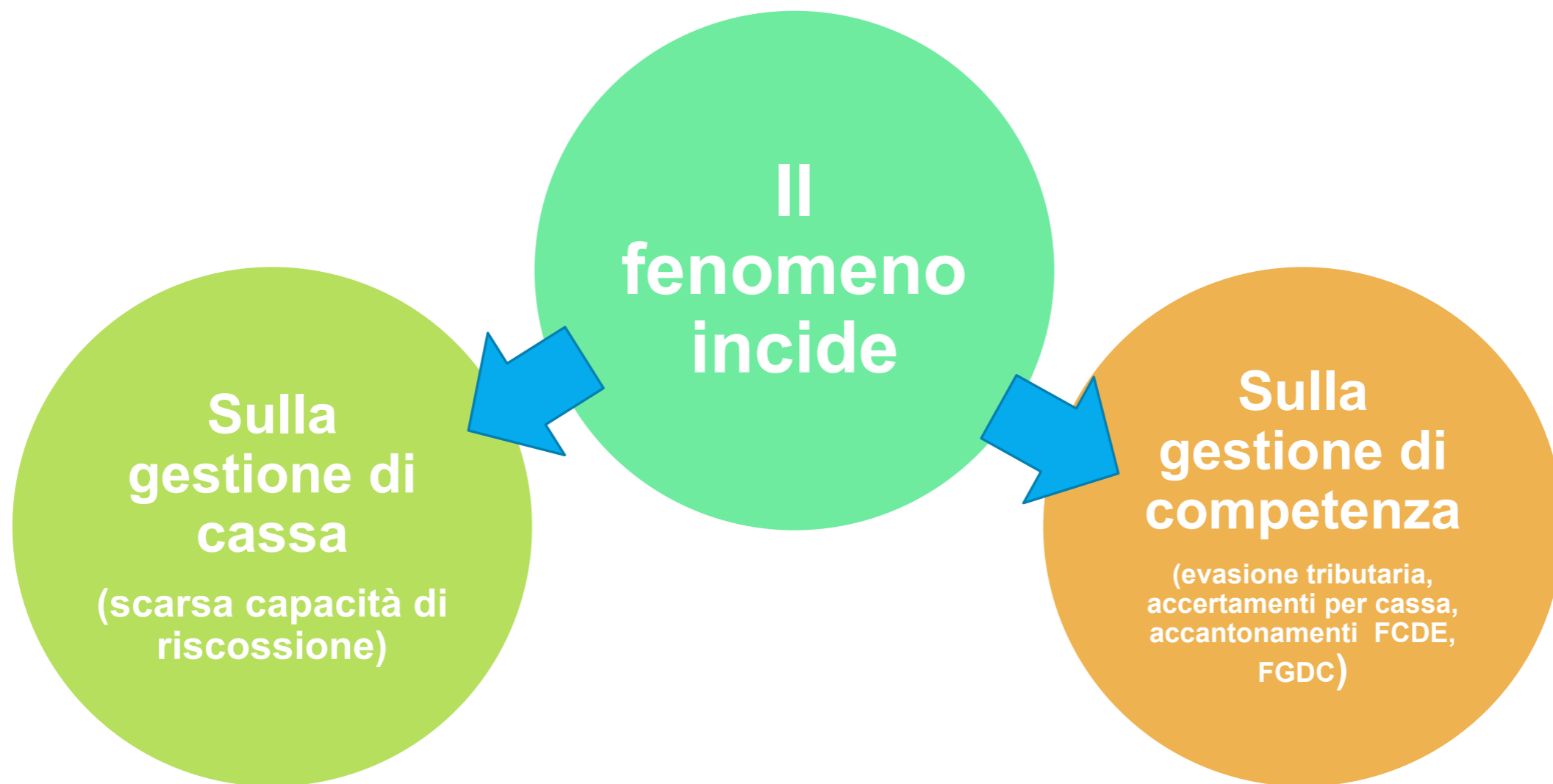
Devono essere coinvolti anche i dirigenti del settore tributi e delle altre entrate extra tributarie e tutti i dipendenti che presidiano il ciclo delle entrate che devono essere «ingaggiati» rispetto al senso del lavoro da compiere e rispetto agli impatti in termini di valore pubblico da realizzare.

Non occorrono risorse finanziarie specifiche a meno che non si decida di esternalizzare la fase della riscossione coattiva affidandola a concessionari diversi dall'agente nazionale della riscossione.

Occorre dotarsi di un gestionale software delle entrate che consenta di supportare, in termini di digitalizzazione, le innovazioni di processo che si intendono realizzare.

Gli ostacoli possono essere rappresentati dalla necessità di operare un vero e proprio “change management” che implica un cambiamento culturale che deve essere opportunamente preparato soprattutto in contesti nei quali l’equità tributaria non ha rappresentato un valore centrale degli indirizzi strategici delle amministrazioni di riferimento.

Le amministrazioni devono essere “sensibilizzate” ad intraprendere volontariamente il percorso di efficientamento del ciclo delle entrate attraverso analisi per scenari che possano non solo rappresentare, ma quasi far toccare con mano, i vantaggi in termini di aumentata capacità di spesa che si possono conseguire.





**Le risorse finanziarie
disponibili sono
limitate**

**necessità di garantire
gli equilibri di bilancio**

**Si impongono scelte
nell'allocazione delle
risorse.**

**Ma anche scelte tese a
reperire maggiori
risorse**

L'equilibrio di
bilancio
consente di

dare effettività al
nucleo indefettibile
di garanzie
costituzionali tra le
quali quella di equità
e solidarietà sociale

La piena
realizzazione è
affidata agli enti
locali in virtù del
principio di
sussidiarietà
verticale



E' di estrema importanza che le entrate stimate siano attendibili e congrue rispetto alle finalità e che si tenga conto anche dell'eventuale dubbia esigibilità – la questione è divenuta centrale con l'armonizzazione contabile

La corte costituzionale ha evidenziato come una riscossione ordinata e tempestivamente controllabile sia elemento indefettibile di una corretta elaborazione e gestione del bilancio, inteso come «bene pubblico» funzionale «alla valorizzazione della democrazia rappresentativa» (Sent. 184/2016, 80 e 247 del 2017, 51/2019, 66/2022)



Il pagamento dei tributi è qualificabile come dovere inderogabile di solidarietà in quanto è preordinato al finanziamento del sistema dei diritti costituzionali i quali richiedono ingenti risorse per diventare effettivi (Sent. 66/2022)

La Corte dei Conti richiama continuamente sulle capacità di riscossione degli enti

La giurisprudenza contabile lascia emergere in molteplici deliberazioni come una bassa capacità di riscossione sia un

«problema prevalentemente organizzativo»

L'ente non può trincerarsi dietro la riluttanza dei contribuenti a dare corso ai pagamenti (soprattutto se mancano addirittura gli accertamenti)



ma deve adottare misure organizzative innovative (nudging, ecc.), in grado di migliorare il livello della riscossione, considerato che l'equilibrio del bilancio è fondato su un livello accettabile delle entrate in grado di sostenere le spese.

Gli effetti della mancata efficace riscossione sui bilanci

Il FCDE

Bilanci di cassa in
disequilibrio

Bilanci di
competenza in
disequilibrio

impossibilità di
rispettare i tempi
di pagamento
- il FGDC

Mancanza di
liquidità per
affrontare in modo
pieno e
tempestivo i
cronoprogrammi
dei progetti del
PNRR

Difficoltà o
impossibilità di
creare
valore pubblico



controlli devono riguardare il rispetto dei cronoprogrammi delle attività, la corretta esecuzione di tutte le fasi del processo, il rispetto degli obiettivi intermedi prefissati, l'adeguatezza delle risorse impiegate, la creazione e conservazione del valore pubblico

Tecniche di feed-forward e feedback



Il piano della performance, il PTFP, il piano della formazione, il POLA devono essere modulati in funzione delle politiche che si vogliono realizzare - COERENZA

Gli obiettivi devono essere misurabili – occorre definire degli indicatori (% , valore, tempi)

Governance

Obiettivo
Programmato

Input di
processo

Output di
processo

Outcome
creazione del
valore
pubblico

CONTROLLO DI GESTIONE

CONTROLLO STRATEGICO

CONTROLLO PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Il controllo esterno deve valutare l'affidabilità degli strumenti operativi e gestionali messi in campo, considerandone l'adeguatezza e l'efficacia. L'organo di revisione deve rilasciare parere sui regolamenti e nella propria relazione al rendiconto può esprimere osservazioni, rilievi e suggerimenti se ritiene che gli strumenti operativi e gestionali adottati non siano adeguati

La governance dell'ente è fortemente determinata nell'intraprendere un percorso di efficientamento della riscossione?

Si

No

Fare delle analisi per scenari lasciando intuire cosa può avvenire nel medio lungo periodo sia nel caso in cui si agissero le leve del cambiamento e sia qualora tutto restasse immutato

Progettare politiche pubbliche a valere sul ciclo delle entrate

Individuazione degli obiettivi per la creazione di valore pubblico (Miglioramento nell'erogazione dei servizi attraverso le risorse messe a disposizione dal miglioramento del tax compliance, della riscossione, del contrasto all'evasione)

Analisi del contesto esterno e interno e Posizionamento strategico

Individuazione delle risorse e dei mezzi per la realizzazione degli obiettivi

Make or buy? - Reingegnerizzazione del ciclo delle entrate con creazione dei processi (scomposizione in fasi) e individuazione dei rischi ai fini del PTPCT

Individuazione degli obiettivi (strategici, operativi e di performance, intermedi e finali)

Creazione del controllo interno, individuazione dell'unità di controllo, misure intermedie, frequenza dei controlli e dei report, analisi dei feed-back messa a punto di feed forward

Report periodici e finali e Pubblicazione dei risultati

Avvio

Politica pubblica- **IL CONTRASTO ALL'EVASIONE**

Creazione valore pubblico – Restituzione ai cittadini utenti di maggiori servizi o di minori sacrifici

- equità nel prelievo tributario

PI
ani
fic
azi
on
e

Analisi del contesto esterno e interno

(qual è la percentuale di evasione a livello regionale e provinciale? quale tributo presenta il maggior tasso di evasione? Ho le risorse per fare o è meglio affidare all'esterno?)

Obiettivo strategico: recuperare gettito nel periodo di mandato di almeno il 2% per ciascun anno e per ciascun tributo;

Obiettivi operativi per i dirigenti del servizio informatico: allineare le banche dati interne all'ente rendendole immediatamente e facilmente consultabili (anagrafe – tributi; urbanistica – tributi); sincronizzare periodicamente le banche dati dell'ente con le banche dati esterne;

Obiettivi operativi per il dirigente dei tributi: avviare la «pulizia» delle banche dati tributarie in possesso dell'ente (se non è possibile eseguirla tutta il primo anno, fissare una percentuale ed i criteri iniziando dalle posizioni che presentano obbligazioni tributarie di importo maggiore)

Incrocio tra banche dati (Sister – IMU, Locazioni/Tari - Anagrafe e Suap / Tari, ecc.)

Approvvigionamento : previsione delle risorse finanziarie necessarie (per acquisto software o per esternalizzazione di alcune fasi del processo)

Creazione del processo: scomposizione in fasi delle attività - programmazione delle attività in giornate uomo, design del processo, analisi dei rischi, identificazione di alcune «pieghe» del processo e adozione di misure di presidio

Creazione dell'unità operativa e della struttura organizzativa: assegnazione del budget, chi fa che cosa e con quali tempi;

Implementazione dei controlli interni: Adozione di regolamenti o di linee guida o di direttive (Regolamento di cui all'art. 15 ter del DL 34/2019, regolamento generale delle entrate che preveda un meccanismo di verifica delle posizioni tributarie prima di effettuare un pagamento ad un creditore dell'ente, tecniche di nudging, ecc.)

Obiettivo intermedio: Emissione di avvisi di accertamento per importi superiori al recupero previsto dall'obiettivo tenendo conto della percentuale di mancata riscossione

L'unità di controllo effettua delle verifiche trimestrali rispetto al raggiungimento degli obiettivi operativi e degli obiettivi strategici.

Se emergono difficoltà insuperabili l'obiettivo viene rinegoziato e rideterminato, modificando i tempi di realizzazione e modificando le percentuali di realizzazione dell'obiettivo

Avvio

Politica pubblica - RENDERE PIU' EFFICACE LA RISCOSSIONE
Creazione valore pubblico – MIGLIORE COESIONE SOCIALE

PI
ani
fic
azi
on
e

Analisi del contesto esterno e interno
(qual è la percentuale di riscossione regionale e locale? A quanto ammonta il nostro FCDE? Su quale tipologia di entrata si registra la percentuale di riscossione più bassa? Quale tipologia di riscossione è più facilmente incrementabile?)

Obiettivo strategico:
abbassare il FCDE di 2%;

Obiettivi operativi per i dirigenti che gestiscono entrate:
migliorare la riscossione delle proprie entrate del 2%;
incrementare/implementare i metodi di pagamento telematici e facilitare l'accesso alle proprie posizioni debitorie;
Ricordare le scadenze e facilitare l'accesso alle forme di rateizzazione;
Creare sistemi incentivanti (riduzioni) per coloro che aderiscono a forme di pagamenti tramite RID;
inserire nel regolamento generale delle entrate l'OBBLIGO di verificare la posizione tributaria dei soggetti creditori dell'ente ed eventualmente operare compensazioni; Adottare il regolamento ex art. 15 ter DL 34/2019; adottare tecniche di nudging; effettuare solleciti anche informali a distanza ravvicinata

Approvvigionamento : previsione delle risorse finanziarie (per acquisto software o per esternalizzazione di alcune fasi del processo) e umane necessarie

Esecuzione

Creazione del processo: scomposizione in fasi delle attività - programmazione delle attività in giornate uomo, design del processo, analisi dei rischi, identificazione di alcune «pieghe» del processo e adozione di misure di presidio

Creazione dell'unità operativa e della struttura organizzativa: assegnazione del budget, chi fa che cosa e con quali tempi;

Implementazione dei controlli interni: Adozione di regolamenti o di linee guida o di direttive – unità preposta al controllo – frequenza dei controlli

Obiettivo intermedio: Inviare un certo numero di solleciti adottando tecniche di nudging e monitorare a distanza del termine assegnato per il pagamento;

Controllo

L'unità di controllo effettua delle verifiche trimestrali rispetto al raggiungimento degli obiettivi operativi e degli obiettivi strategici.

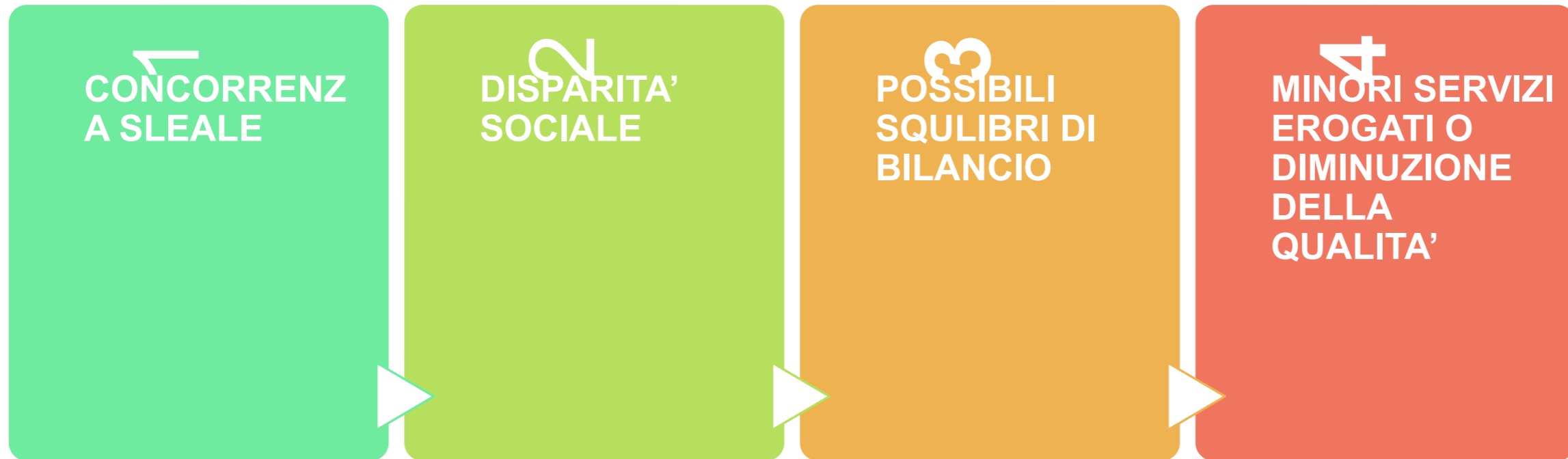
Se emergono difficoltà insuperabili l'obiettivo viene rinegoziato e rideterminato, modificando i tempi di realizzazione e modificando le percentuali di realizzazione dell'obiettivo

Impossibilità
per certi
individui in
periodi di crisi
economica di
poter
mantenere lo
stesso livello
vita raggiunto
in precedenza
(ECESSIVA
PRESSIONE
FISCALE)

Lo Stato viene
ritenuto
incompetente
nella gestione
del denaro
pubblico e
nell'erogazione
e dei servizi e
l'evasione
rappresenta
una forma di
protesta
contro
l'incapacità
gestionale
delle istituzioni
(MANCANZA
DI FIDUCIA
NELLE
ISTITUZIONI)

Se l'evasione
è largamente
diffusa e
impunita
anche i
cittadini
onesti si
sentono
autorizzati
per questioni
di equità a
non pagare le
tasse
(POCHI
CONTROLLI)

Complessità nei
pagamenti



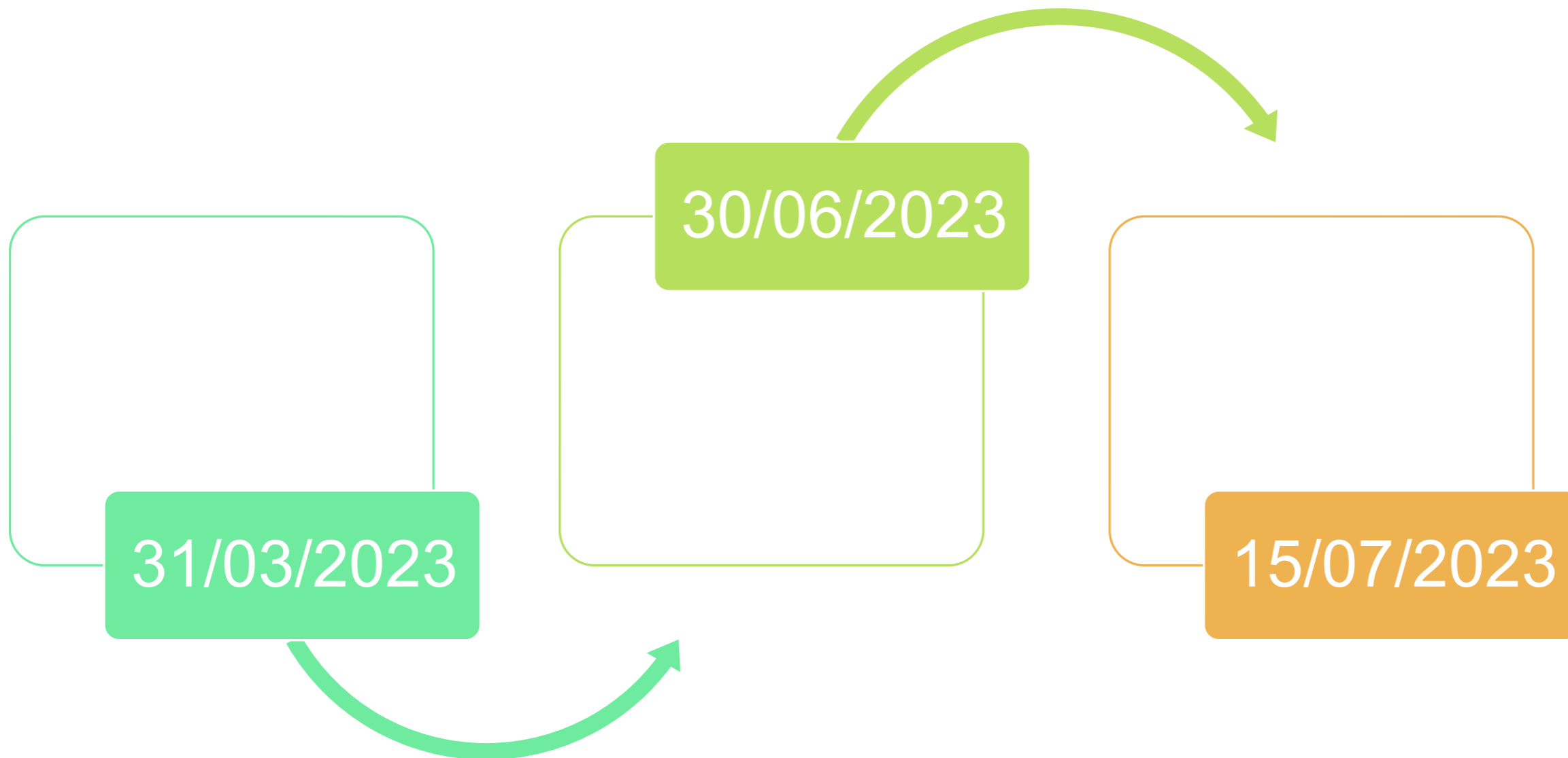
Art. 15 ter D. L. 34/2019 - Misure preventive per sostenere il contrasto dell'evasione dei tributi locali

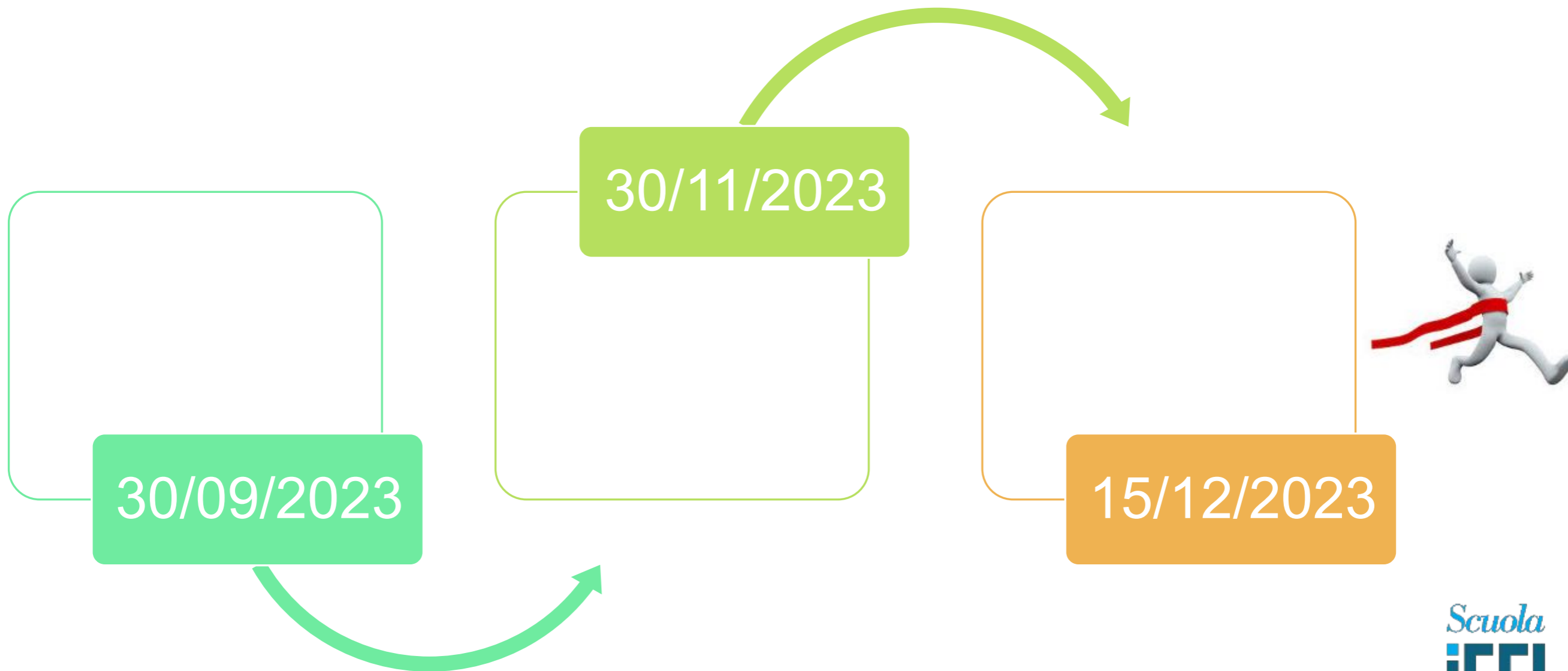
Gli enti locali competenti al rilascio di licenze, autorizzazioni, concessioni e dei relativi rinnovi, alla ricezione di segnalazioni certificate di inizio attività, uniche o condizionate, concernenti attività commerciali o produttive possono disporre, con norma regolamentare, che il rilascio o il rinnovo e la permanenza in esercizio siano subordinati alla verifica della regolarità del pagamento dei tributi locali da parte dei soggetti richiedenti.

1. L'Ufficio competente, **prima di procedere al rimborso o erogazione di somme** da questi amministrate, verifica che il contribuente non sia debitore di somme certe, liquide ed esigibili di propria competenza ed in caso affermativo notifica all'interessato la compensazione tra il credito ed il debito riscontrato.
2. I competenti Uffici comunali, **prima di procedere alla liquidazione di somme dovute per somministrazioni, forniture, appalti ed altri atti che comportano maturazione di crediti**, richiedono agli uffici che gestiscono le entrate comunali l'attestazione che non sussistono crediti dell'ente con riguardo al codice fiscale/partita iva dei soggetti interessati alla liquidazione alla data della richiesta, nel caso non sia istituito un meccanismo di controllo da adottare direttamente da parte dell'ufficio liquidatore. La modalità di verifica utilizzata deve essere citata nell'atto di liquidazione. Nel caso in cui l'Ente vanta crediti nei confronti del soggetto con specifica partita iva/codice fiscale, previa acquisizione della necessaria certificazione dell'ammontare del credito vantato dal Comune, l'ufficio liquidatore notifica tramite pec all'interessato che si procederà alla compensazione tra il credito ed il debito riscontrato.
3. Le disposizioni di cui al comma precedente non trovano applicazione in materia di erogazione di contributi.
4. La compensazione avviene nel rispetto del principio di integrità del bilancio e provvedendo alle regolarizzazioni contabili, costituite da impegni cui corrispondono accertamenti di pari importo e da mandati versati in quietanza di entrata per un importo pari alla compensazione effettuata.
5. Le superiori disposizioni si applicano anche al pagamento delle retribuzioni al personale dipendente e al pagamento dei compensi ai collaboratori e/o consulenti a qualunque titolo, limitatamente a somme certe, liquide ed esigibili da costoro dovute al Comune per entrate tributarie e patrimoniali. Le verifiche di cui al comma 2 vengono effettuate per il personale dipendente dall'ufficio del personale competente all'elaborazione della busta paga dei mesi di giugno e novembre, e per i collaboratori e consulenti dall'ufficio competente alla liquidazione dei compensi.

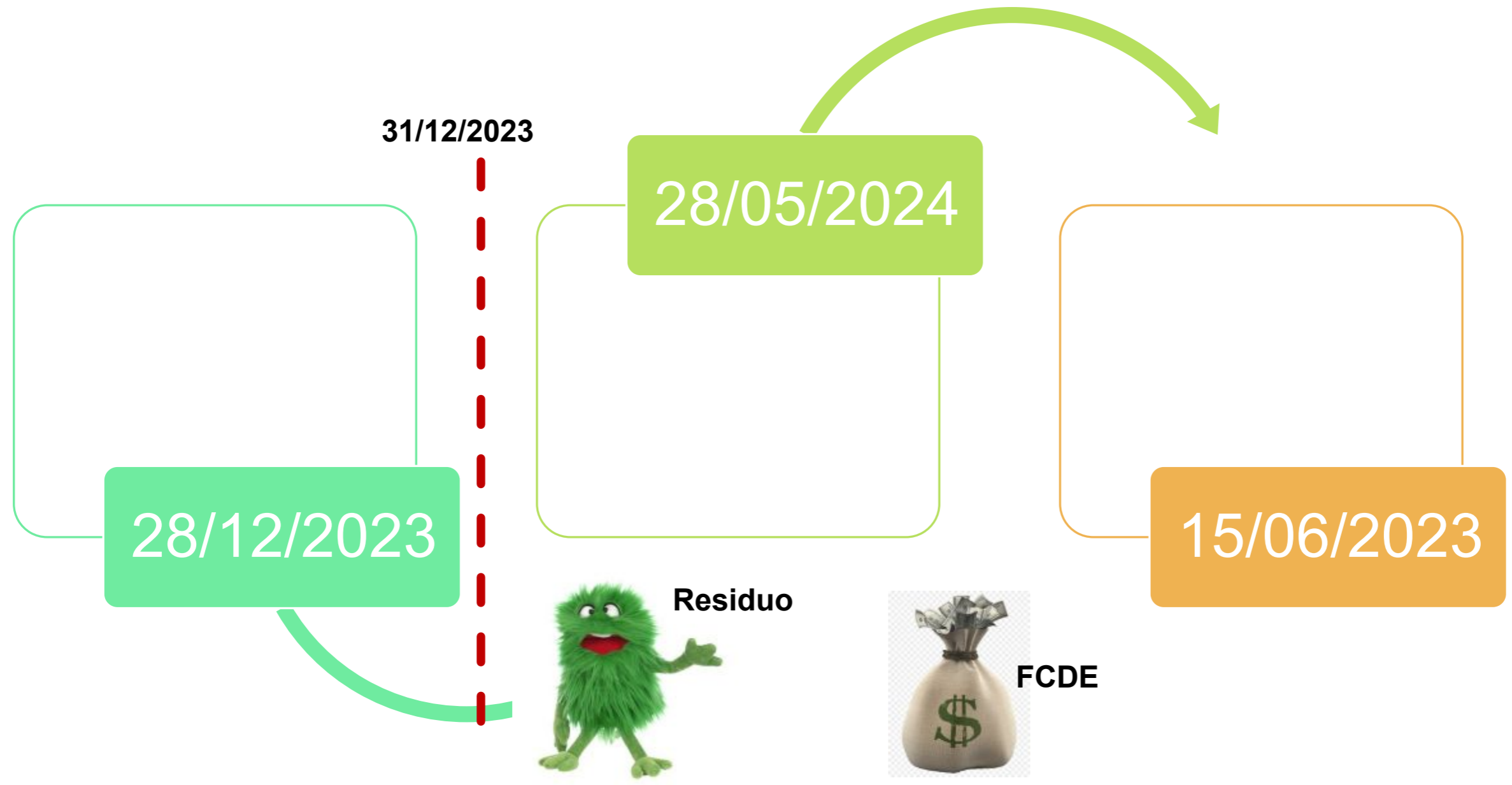
Realizzare le proprie entrate nel più breve tempo possibile è un imperativo poiché man mano che ci si allontana dal momento in cui il credito è sorto sarà più difficile recuperarlo. Alcuni contribuenti non pagano perché hanno dimenticato, o hanno smarrito i documenti per pagare.

Si tratta di un transformation management del processo (Business Process Improvement) che comporta una revisione in chiave organizzativa. E' uno strumento che dà rapidi frutti e consente di migliorare la qualità sia lato ente che lato utente

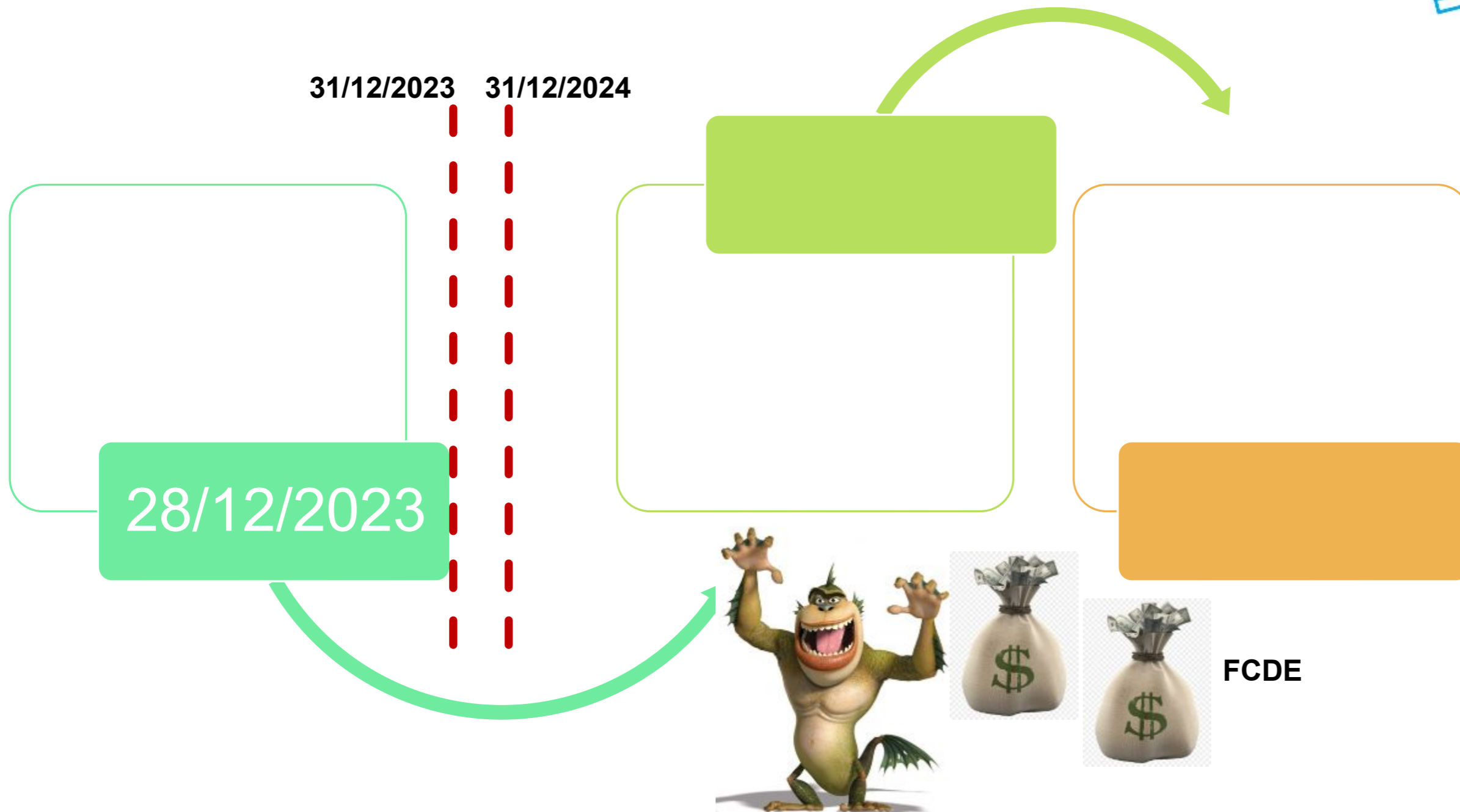




Ciclo delle entrate che NON si completa nello stesso esercizio - La gestione dei residui



Ciclo delle entrate che NON si completa nello stesso esercizio - La gestione dei residui



La rateizzazione – prevedere delle forme di rateizzazione che mettano l'utente nelle condizioni di pagare senza tuttavia mettere a repentaglio le entrate dell'ente è una forma molto efficace per favorire il TAX COMPLIANCE

Il portale dei tributi – mettere il cittadino utente nelle condizioni di verificare in autonomia la propria posizione tributaria, consentendogli di scaricare duplicati o di interagire da remoto con gli uffici per richiedere informazioni e spiegazioni o consentendogli di pagare con strumenti elettronici accessibili da piattaforme informatiche h 24 rappresentano forme di co-production nella erogazione del servizio attraverso cui l'utente può personalizzare il servizio per soddisfare meglio il proprio bisogno. Si tratta di strumenti utili a favorire la Tax compliance

Reminder – Ricordare al cittadino utente l'approssimarsi delle scadenze è altro strumento per favorire la TAX compliance

Il portale del cittadino – consentire al cittadino di poter presentare istanze di sgravio e/o di rettifica da remoto migliora la fiducia del cittadino con le istituzioni e anche in questo caso migliora il TAX Compliance

La **NUDGE** – spinta gentile o pungolo è una tecnica messa a punto nell'ambito dell'economia comportamentale messa a punto da Thaler (Premio Nobel per l'economia nel 2017) e Sunstein

(BIT – Behavioural Insights Team) – David Cameron 2010 UK

Un pungolo è una spinta gentile cioè qualsiasi aspetto dell'architettura delle scelte che altera il comportamento degli individui in maniera prevedibile, senza proibire alcuna soluzione, l'intervento cioè deve poter essere evitato facilmente e senza costi eccessivi»

L'applicazione di tecniche di nudging lasciano emergere che sostegni positivi e suggerimenti o aiuti indiretti possono influenzare e orientare il processo di decisione di gruppi e individui, almeno con la stessa efficacia di istruzioni dirette, legislazioni o coercizioni.

Frase 1 – Nove persone su dieci hanno pagato le imposte in tempo – frase standard - + 1,3%

Frase 2 - Nove persone su dieci nel Regno Unito hanno pagato le imposte in tempo – frase Paese - +2,1%

Frase 3 - Nove persone su dieci nel Regno Unito hanno pagato le imposte in tempo. Al momento tu sei nel ristretto gruppo di quelli che non hanno ancora pagato – frase minoranza - +5,1%

Frase 4 – Pagare le tasse porta benefici a tutti, grazie ai servizi pubblici vitali quali il servizio sanitario nazionale, le strade e l'istruzione pubblica – Frase beneficio

Frase 5 – Non pagare le tasse comporta una perdita per tutti, negando servizi pubblici vitali quali il servizio sanitario nazionale, le strade e l'istruzione pubblica – Frase perdita

Implementazione di nuovi sistemi di interfaccia semplificati con i contribuenti al fine di ricordare loro le scadenze ed agevolare i pagamenti rendendoli possibili anche con strumenti elettronici (portale dei tributi, portale del cittadino, appIO, attivazione di pec digitali)

Nella fisiologia:

Aumento delle aliquote tributarie (percentuale) solo in corrispondenza della programmazione di nuovi servizi (indicazione dei servizi da implementare) o del miglioramento degli standard qualitativi di quelli già resi (predisporre degli indicatori che consentano di effettuare il monitoraggio ed il controllo della qualità);

Nella patologia:

Cercare di massimizzare la riscossione per riportare la qualità dei servizi in linea con il prelievo tributario effettuato

I servizi a domanda individuale sono servizi pubblici che vengono erogati dall'ente non perché la loro erogazione costituisca un obbligo istituzionale, ma in quanto, avendone la possibilità economico-finanziaria, l'ente decide di assumerne la gestione fornendoli non alla collettività indifferenziata, ma ai soggetti che ne facciano richiesta.

Per i servizi pubblici a domanda individuale l'ente erogatore è tenuto a richiedere la contribuzione dell'utenza e la determinazione concreta di tale contributo è "frutto di una scelta di ampia discrezionalità, riservata per legge all'amministrazione comunale, la quale deve esercitarla nel rispetto dei principi di equilibrio economico-finanziario di gestione del servizio e di pareggio di bilancio" (in tal senso, Corte dei conti, Sezione regionale di controllo per il Piemonte, deliberazione n. 30/2018/PAR e Corte dei Conti Sezione regionale di controllo per la Campania n. 9/2022/PAR).

Contenuto dell'Accordo di programma (art. 1 cc 572 L. 234/2021)

- a) **valorizzazione delle entrate**, attraverso la ricognizione del patrimonio, l'incremento dei canoni di concessione e di locazione e ulteriori utilizzi produttivi da realizzare attraverso appositi piani di valorizzazione e alienazione, anche avvalendosi del contributo di enti ed istituti pubblici e privati;
- c) incremento della riscossione delle proprie entrate, prevedendo:
 - 1) in presenza di delibera che attribuisce l'attività di recupero coattivo delle predette entrate a soggetti terzi, ivi compresa l'Agenzia delle entrate-Riscossione, **l'affidamento a questi ultimi, almeno trenta mesi prima del decorso del termine di prescrizione del relativo diritto**, dei carichi relativi ai crediti maturati e esigibili a decorrere dalla data di sottoscrizione dell'accordo previsto dal presente comma. **Nei primi due anni di attuazione dell'accordo l'affidamento dei predetti crediti deve essere effettuato almeno venti mesi prima;**
 - 2) con deliberazione adottata a norma dell'articolo 52 del decreto legislativo 15 dicembre 1997, n. 446, condizioni e modalità di rateizzazione delle somme dovute, fissandone la durata massima in 24 rate mensili, anche in deroga all'articolo 1, commi 796 e 797, della citata legge n. 160 del 2019 e all'articolo 19 del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 602. Nei primi due anni di attuazione dell'accordo la durata massima della rateizzazione può essere fissata in 36 rate mensili;

Contenuto dell'Accordo di programma (art. 1 cc 572 L. 234/2021)

f) misure volte:

1) alla **riorganizzazione e allo snellimento della struttura amministrativa**, ai fini prioritari di ottenere una riduzione significativa degli uffici di livello dirigenziale e delle dotazioni organiche, nonché dei contingenti di personale assegnati ad attività strumentali, **e di potenziare gli uffici coinvolti nell'utilizzo dei fondi del PNRR e del Fondo complementare e nell'attività di accertamento e riscossione delle entrate;**

5) all'incremento **della qualità, della quantità e della diffusione** su tutto il territorio comunale **dei servizi erogati** alla cittadinanza; a tal fine l'amministrazione è tenuta a predisporre un'apposita relazione annuale;

DELIBERAZIONE N. 7/SEZAUT/2023/INPR

LINEE GUIDA PER LA RELAZIONE DELL'ORGANO DI REVISIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DEI COMUNI, DELLE CITTÀ METROPOLITANE E DELLE PROVINCE, SUL RENDICONTO 2022, PER L'ATTUAZIONE DELL'ART. 1, COMMA 166 E SEGUENTI DELLA LEGGE 23 DICEMBRE 2005 N. 266

Occorre

- ▮ Verificare la congruità del FCDE
- ▮ Verificare l'appostazione contabile e la congruità del FGDC (se sono stati utilizzati dati della contabilità occorre l'asseverazione dell'OREF);

DELIBERAZIONE N. 7/SEZAUT/2023/INPR

LINEE GUIDA PER LA RELAZIONE DELL'ORGANO DI REVISIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DEI COMUNI, DELLE CITTÀ METROPOLITANE E DELLE PROVINCE, SUL RENDICONTO 2022, PER L'ATTUAZIONE DELL'ART. 1, COMMA 166 E SEGUENTI DELLA LEGGE 23 DICEMBRE 2005 N. 266

«la Sezione ha ripetutamente stigmatizzato la aritmetica parametrizzazione delle previsioni di cassa all'ammontare delle entrate e delle spese di competenza e da residui sull'erroneo presupposto che tutti i crediti e tutti i debiti vengano rispettivamente riscossi e pagati»

DELIBERAZIONE N. 7/SEZAUT/2023/INPR

LINEE GUIDA PER LA RELAZIONE DELL'ORGANO DI REVISIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DEI COMUNI, DELLE CITTÀ METROPOLITANE E DELLE PROVINCE, SUL RENDICONTO 2022, PER L'ATTUAZIONE DELL'ART. 1, COMMA 166 E SEGUENTI DELLA LEGGE 23 DICEMBRE 2005 N. 266

Le previsioni di cassa delle entrate vanno rapportate in relazione ai crediti (tanto per i residui, che per la competenza) che si prevede verranno riscossi nell'esercizio, tenendo conto della media delle riscossioni degli ultimi anni, in modo da rappresentare compiutamente e con elevata attendibilità, il flusso di entrata presumibile.

DELIBERAZIONE N. 7/SEZAUT/2023/INPR

LINEE GUIDA PER LA RELAZIONE DELL'ORGANO DI REVISIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DEI COMUNI, DELLE CITTÀ METROPOLITANE E DELLE PROVINCE, SUL RENDICONTO 2022, PER L'ATTUAZIONE DELL'ART. 1, COMMA 166 E SEGUENTI DELLA LEGGE 23 DICEMBRE 2005 N. 266

La previsione di cassa delle entrate correnti che presentano un certo grado d'inesigibilità non dovrà eccedere la media delle riscossioni degli ultimi esercizi e andrà tenuto in debito conto l'accantonamento al fondo crediti di dubbia esigibilità.

DELIBERAZIONE N. 7/SEZAUT/2023/INPR

LINEE GUIDA PER LA RELAZIONE DELL'ORGANO DI REVISIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DEI COMUNI, DELLE CITTÀ METROPOLITANE E DELLE PROVINCE, SUL RENDICONTO 2022, PER L'ATTUAZIONE DELL'ART. 1, COMMA 166 E SEGUENTI DELLA LEGGE 23 DICEMBRE 2005 N. 266

La corretta definizione delle previsioni di cassa concorre tra l'altro al perseguimento dell'obiettivo di garantire il tempestivo pagamento delle somme dovute per somministrazioni, forniture ed appalti. Ciò richiede, pertanto, che i singoli dirigenti o responsabili dei servizi partecipino all'elaborazione delle proposte di previsione di cassa, al fine di evitare che, nell'adozione dei provvedimenti che comportano impegni di spesa, vengano causati ritardi nei pagamenti e la formazione di debiti pregressi, nonché la maturazione di interessi moratori con conseguente responsabilità disciplinare e amministrativa.

DELIBERAZIONE N. 7/SEZAUT/2023/INPR

LINEE GUIDA PER LA RELAZIONE DELL'ORGANO DI REVISIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DEI COMUNI, DELLE CITTÀ METROPOLITANE E DELLE PROVINCE, SUL RENDICONTO 2022, PER L'ATTUAZIONE DELL'ART. 1, COMMA 166 E SEGUENTI DELLA LEGGE 23 DICEMBRE 2005 N. 266

Solo il rispetto delle norme e dei principi che presiedono al corretto stanziamento dei flussi di liquidità di entrata e di uscita consente che le previsioni di cassa contenute nella parte “spesa” del bilancio rappresentino un reale riferimento autorizzatorio per i responsabili dei procedimenti nell'adozione di provvedimenti che comportano impegni di spesa.

La Corte dei Conti, sez. reg. di controllo per l'Abruzzo, nella delib. n. 147/2021/PRSE, ha ribadito che:

Bassi tassi di riscossione determinano la necessità di un rilevante accantonamento al FCDE in sede di rendiconto e il conseguente “congelamento” di risorse da destinare alla copertura del rischio evasione.

E' stato altresì ribadita l'esigenza di operare una rigorosa ed attenta verifica delle voci classificate nei residui attivi, finalizzata a mantenere in bilancio solo quelle per le quali la riscossione possa essere prevista con un ragionevole grado di certezza;

La Corte dei Conti, sez. reg. di controllo per l'Abruzzo, nella delib. n. 4/2022/PRSE, ha evidenziato che la **percentuale di riscossione dei crediti residui** dei Titoli I (relativo alle entrate tributarie) e III (relativo alle entrate extratributarie) costituisce un **indicatore finanziario di particolare rilevanza** non solo per le risorse che il Comune riesce ad incassare grazie all'adozione di iniziative finalizzate al contrasto dell'evasione tributaria ed extra-tributaria, ma anche in ragione della modalità di calcolo del FCDE, direttamente collegata alla percentuale di mancata riscossione dei crediti residui su base quinquennale

Inoltre la Corte dei Conti, sez. reg. di controllo per l'Emilia Romagna, con la delib. n. 133/2021/PRSE, depositata il 9 settembre 2021 ha ribadito che **gli accantonamenti al FCDE conseguenti alle difficoltà sul lato della riscossione non possono essere considerati risolutivi in una prospettiva di lungo periodo**, entro la quale l'ente deve provvedere ad azionare opportune leve organizzative che consentano l'effettiva affluenza di entrate in bilancio tali da consentire una programmazione delle spese volta ad approntare le necessarie misure per soddisfare i bisogni della collettività

Gli indicatori di cui all'art. 18 bis del D. Lgs. 118/2011 sezione 2

2.1 Indicatore di realizzazione delle previsioni di competenza concernenti le entrate correnti **(Indicatore di attendibilità)**

Media accertamenti primi tre titoli di entrata nei tre esercizi precedenti / Stanziamenti di competenza dei primi tre titoli delle "Entrate correnti"

2.2 Indicatore di realizzazione delle previsioni di cassa corrente **(indicatore di capacità di riscossione)**

Media incassi primi tre titoli di entrata nei tre esercizi precedenti / Stanziamenti di cassa dei primi tre titoli delle "Entrate correnti»

2.3 Indicatore di realizzazione delle previsioni di competenza concernenti le entrate proprie **(Indicatore di attendibilità)**

Media accertamenti nei tre esercizi precedenti (pdc E.1.01.00.00.000 "Tributi" – "Compartecipazioni di tributi" E.1.01.04.00.000 + E.3.00.00.00.000 "Entrate extratributarie") / Stanziamenti di competenza dei primi tre titoli delle "Entrate correnti»

2.4 Indicatore di realizzazione delle previsioni di cassa concernenti le entrate proprie **(indicatore di capacità di riscossione)**

Media incassi nei tre esercizi precedenti (pdc E.1.01.00.00.000 "Tributi" – "Compartecipazioni di tributi" E.1.01.04.00.000 + E.3.00.00.00.000 "Entrate extratributarie") / Stanziamenti di cassa dei primi tre titoli delle "Entrate correnti"

Nel PNRR nell'ambito delle misure correlate alla "Riforma dell'Amministrazione fiscale" (Missione 1, Componente 1 del PNRR, M1C1-121), è stata inclusa la "Riduzione del tax gap» (differenza tra gettito teorico atteso e gettito effettivo)

L'obiettivo prevede che la "propensione all'evasione", calcolata per tutte le imposte ad esclusione dell'IMU e delle accise, si riduca, **nel 2024, del 15%** rispetto al valore di riferimento del 2019;

È previsto uno step intermedio (M1C1-116) che assicurerà che la medesima "propensione all'evasione" si riduca, **nel 2023, del 5%** del valore di riferimento del 2019.

TABELLA III.2: PROPENSIONE AL GAP NELL'IMPOSTA

Propensione al gap nell'imposta	2015	2016	2017	2018	2019	Differenza 2019-2015	Media 2017-2019	2020
IRPEF lavoro dipendente (irregolare)	2,9%	2,8%	2,9%	2,8%	2,8%	-0,1%	2,8%	N.D
IRPEF lavoro autonomo e impresa	65,1%	66,5%	68,0%	67,6%	68,3%	3,2%	68,0%	68,7%
Adizionali locali IRPEF (lavoro dipendente)	7,3%	7,1%	7,3%	7,1%	7,0%	-0,3%	7,1%	N.D
IRES	23,4%	26,6%	23,7%	21,8%	23,1%	-0,2%	22,9%	23,7%
IVA	26,6%	26,1%	26,6%	23,3%	20,3%	-6,2%	23,4%	19,3%
IRAP	20,2%	18,8%	18,8%	18,6%	18,2%	-2,0%	18,5%	17,8%
LOCAZIONI	14,8%	9,4%	8,8%	8,3%	6,7%	-8,0%	7,9%	6,3%
CANONE RAI	35,5%	36,6%	9,9%	10,3%	10,8%	-24,6%	10,3%	11,2%
ACCISE sui prodotti energetici	7,5%	8,4%	10,7%	7,8%	9,7%	2,2%	9,4%	10,9%
IMU-TASI	26,53%	26,37%	25,29%	25,36%	25,10%	-1,4%	25,3%	25,1%
Totale	21,1%	21,2%	20,9%	19,4%	18,3%	-2,7%	19,5%	N.D
Totale al netto delle accise e dell'IMU	21,4%	21,5%	21,2%	19,6%	18,4%	-3,0%	19,7%	N.D

Le stime relative al 2020 sono provvisorie in attesa della pubblicazione dei dati sull'Economia Non Osservata dell'Istat. Per il lavoro dipendente la propensione è calcolata come il rapporto tra la stima dell'evasione fiscale per i lavoratori dipendenti irregolari e l'ammontare delle ritenute IRPEF sui lavoratori dipendenti pubblici e privati (al lordo della stima sull'evasione dei lavoratori irregolari). Eventuali imprecisioni derivano dagli arrotondamenti.

*Nell'anno d'imposta 2015 il calcolo riguarda soltanto l'IMU.

L' Italia, nel 2019, risultava al 5 posto tra i paesi europei con maggiore evasione ed è dietro a

Lituania,
Malta,
Grecia
Romania.

Le politiche di efficientamento della riscossione sono state avviate in modo strutturato nel 2019.

C'era già un fortissimo posizionamento strategico della governance dell'ente che ha creduto fermamente nella necessità di poter contare su entrate effettive per implementare servizi nuovi o migliori.

Sono state impartite direttive specifiche e sono state messe a disposizione risorse al fine di strutturare processi nuovi e unità organizzative dedicate. Il personale coinvolto è stato «ingaggiato» rispetto alla dimensione di public value cui si puntava;

Sono stati individuati gli indicatori per monitorare lo sviluppo del progetto (Percentuale media di riscossione, Volume del FCDE, Capacità di realizzazione delle entrate del titolo I e del titolo III)

A partire dal Bilancio di previsione 2023 – 2025 per effetto di una riscossione più efficace è stato invertito il trend di crescita del FCDE e sono stati «restituiti» € 190.000 alla comunità per ampliare la capacità di spesa dell'ente (Cfr. Nota integrativa al Bilancio di Previsione 2023 – 2025). Successivamente al riaccertamento dei residui sono stati resi disponibili ulteriori € 200.000.

Tali risorse sono state disponibili a seguito della quantificazione di importi inferiori di FCDE rispetto al passato grazie al miglioramento delle percentuali di riscossione.

Anche grazie all'efficientamento delle entrate, il risultato di amministrazione dell'esercizio 2022 è migliorato rispetto all'anno precedente di € 1,4 mln, consentendo all'ente di recuperare tutto il disavanzo da riaccertamento straordinario originatosi nel 2015, con ben 23 anni di anticipo e facendo registrare un avanzo di amministrazione libero