

La gestione associata delle entrate comunali nelle Unioni dei Comuni

Relatore:

Giacomo Spatazza

Responsabile Servizio Tributi Unione Bassa Reggiana

Data: 18/09/2023



Scuola
iFEL
in collaborazione con

OBIETTIVI

- Comprendere le dinamiche della gestione delle entrate relative ai servizi conferiti in Unione;
- Valutare la possibilità di gestire in modo integrato le fasi di accertamento e riscossione delle entrate in Unione;
- Essere in grado di effettuare un'analisi preventiva sul conferimento dell'Ufficio Tributi in Unione;
- Progettare la struttura di un ufficio associato dei Tributi.

PARTE I

La gestione associata delle entrate comunali in Unione

Gestione associata dei servizi in Unione

La gestione associata delle Servizi comunali in UNIONE deve essere considerata come un'**opportunità** offerta ai Comuni per **migliorare** i servizi anche dal punto di vista della **gestione dell'entrata correlata**, soprattutto in relazione alle fasi di:

- **ACCERTAMENTO;**
- **RISCOSSIONE COATTIVA;**

In un primo momento, l'Unione può infatti costituire un **punto di riferimento** per la gestione di tutte le entrate, garantendo supporto ai servizi.

Successivamente, l'Unione potrà strutturarsi per **gestire in modo uniforme e accentrato** alcune fasi delle entrate.

Entrate comunali gestibili in forma associata

☐ **Tributi** (IMU, Tari, Imposta di soggiorno/ eventualmente CUP);

☐ **Entrate patrimoniali legate ai servizi conferiti in Unione**

➤ *Entrate patrimoniali di diritto pubblico: Mense scolastiche, Rette asili, Lampade votive, Oneri edilizi (in generale servizi a domanda individuale);*

➤ *Entrate patrimoniali di diritto privato: fitti, locazioni, obbligazioni privatistiche;*

☐ **Sanzioni al CdS, qualora il Servizio di Polizia Locale sia stato conferito in Unione.**

Potestà regolamentare e impositiva sulle entrate dei servizi conferiti in Unione

Art. 32 DLgs. 267/2000:

- *“L'unione ha potestà statutaria e regolamentare ..” (comma 4)*
- *“Alle unioni competono gli introiti derivanti dalle tasse, dalle tariffe e dai contributi sui servizi ad esse affidati” (comma 7);*

Tuttavia occorre tener presente l'art. 52 del DLgs. 446/1997:

- *“Le province e i comuni possono disciplinare **con regolamento** le proprie entrate, anche tributarie, salvo per quanto attiene alla individuazione e definizione delle fattispecie imponibili, dei soggetti passivi e della aliquota massima dei singoli tributi..” (comma 1);*
- **“l'accertamento dei tributi** può essere effettuato dall'ente locale anche nelle forme associate” (comma 5, lett. a).

La gestione dei Tributi conferiti in Unione

PER I TRIBUTI:

IL COMUNE mantiene la **potestà regolamentare e impositiva**:

- ☐ Approva il proprio Regolamento (potestà regolamentare), le aliquote e le tariffe;
- ☐ Riscuote le proprie entrate;
- ☐ Finanzia all'Unione la propria quota di costo dell'Ufficio Tributi;

All'UNIONE compete la **“gestione amministrativa”** dei tributi:

- ☐ Organizzazione del lavoro e del personale;
- ☐ Attività propedeutica legate alla riscossione ordinaria;
- ☐ Attività di accertamento;
- ☐ Gestione della riscossione coattiva;
- ☐ Gestione del Contenzioso;

La gestione delle entrate dei servizi conferiti in Unione

ENTRATE LEGATE AD ALTRI SERVIZI

(Servizi educativi, Sociali, Polizia locale..)

Le Unioni sono enti locali che vivono principalmente di finanza derivata, **riscuotono le entrate proprie dei servizi conferiti**, e ricevono trasferimenti dai comuni.

I comuni finanziano saldi e non costi.

Con il conferimento dei vari servizi, tutte le spese e le entrate di riferimento dovrebbero transitare sul bilancio dell'unione ed essere ripartite sui comuni in base ai **centri di costo**.

Generalmente nel bilancio del singolo Comune è contabilizzata unicamente la quota di contribuzione a pareggio dei servizi conferiti che costituisce un saldo generalmente negativo.

Come gestire le entrate comunali in Unione

E' possibile creare un Ufficio Unico unionale che gestisca tutte le fasi delle entrate dei servizi conferiti? No, in quanto:

- ☐ **Le entrate di ciascun servizio hanno proprie peculiarità;**
- ☐ L'individuazione del responsabile dell' entrata avviene con il PEG, che assegna i relativi capitoli di bilancio;

Il dirigente o incaricato di p.o. è responsabile della “gestione” delle entrate affidategli.

Tuttavia..

La presenza Uffici unionali dotati di competenze in materia di accertamento e riscossione può contribuire a sopperire alle carenze organizzative di alcuni uffici.

La centralità dell'Ufficio Tributi

- ❑ Nella **gestione associata delle entrate**, l'**Ufficio Tributi** ricopre un **ruolo centrale** ed in grado di offrire **supporto nella gestione delle entrate** legate ai servizi conferiti in Unione e a quelli che rimangono in capo ai Comuni.
- ❑ La centralità dell'Ufficio Tributi va intesa sotto un duplice aspetto:
 - i Tributi costituiscono le **principali entrate** per i comuni: occorre valutare la possibilità di gestire il servizio in unione qualora ci siano i presupposti;
 - All'interno dell'Ufficio Tributi sono presenti **professionalità** dotate di **competenze specifiche in materia di accertamento e riscossione**, fondamentali per la gestione di tutte le entrate.

Modelli gestionali Integrati delle entrate in Unione

Creare un Modello gestionale Integrato delle entrate in Unione significa **strutturare un sistema di interrelazioni tra gli uffici e di metodologie condivise**, volto a migliorare la gestione di alcune fasi delle entrate.

Si possono delineare modelli differenti, a seconda del grado di integrazione che si intende realizzare:

- 1) Ad un primo livello, si possono introdurre **forme di supporto ai vari uffici** unionali (e anche agli uffici comunali);
- 2) Ad un secondo livello, è possibile **uniformare le modalità di gestione della fase coattiva e procedere con un unico affidamento**;
- 3) Il terzo livello è quello con cui si costituisce un **Ufficio Unico di Recupero crediti** che **gestisce direttamente il recupero coattivo** delle entrate.

Modello Gestionale Integrato delle entrate Unione-Comuni.

LIVELLO 1

Attività di supporto dell'Ufficio Tributi, che significa:

- organizzare **incontri formativi** con i responsabili degli uffici in materia di gestione delle entrate;
- Fornire agli uffici i modelli per l'**accertamento patrimoniale esecutivo (ingiunzione di pagamento per la Polizia Locale)**, supportandoli nei primi invii;
- Affiancare tutti i servizi in merito alle scelte sulla **riscossione coattiva** (es. predisposizione capitolati di gara);

Modello Gestionale Integrato delle entrate Unione-Comuni.

LIVELLO 2

Nel modello di livello 2, l'Ufficio Tributi continua a garantire **supporto** ai servizi in relazione alla sola fase di **accertamento**.

Si procede ad **uniformare la fase della riscossione coattiva esternalizzando** la gestione del coattivo per tutte le entrate dell'Unione e dei Comuni.

➤ Occorre approvare il **regolamento per la riscossione coattiva** valido per tutte le entrate dell'Unione, uguale a quello dei Comuni aderenti all'Unione;

➤ Si può predisporre una gara per l'**affidamento** della gestione della **riscossione coattiva di tutte le entrate unionali e comunali** in “**Concessione**” o per lo svolgimento di “**Attività di supporto**” (realizzando anche economie di spesa);

Modello Gestionale Integrato delle entrate Unione-Comuni.

LIVELLO 2 – CONCESSIONE O ATTIVITA' DI SUPPORTO?

	AFFIDAMENTO IN CONCESSIONE	AFFIDAMENTO ATTIVITA' DI SUPPORTO
AZIONI CAUTELARI (FERMI AMMINISTRATIVI, IPOTECHE)	ISCRITTE NEI PUBBLICI REGISTRI DAL CONCESSIONARIO	ISCRITTE NEI PUBBLICI REGISTRI DALL'ENTE IMPOSITORE (UNIONE-COMUNI)
GESTIONE DEL CONTENZIOSO	CONCESSIONARIO	IN CAPO AGLI ENTI AFFIDATARI (UNIONE- COMUNI)
CARICHI DI LAVORO FRONT-OFFICE PER GLI ENTI AFFIDATARI		OCCORRE VALUTARE UN AUMENTO DEI CARICHI DI LAVORO
FUNZIONARIO DELLA RISCOSSIONE	NOMINATO DAL CONCESSIONARIO TRA I SUOI DIPENDENTI	NOMINATO DAL DIRIGENTE DELL'ENTE AFFIDATARIO (UNIONE-COMUNI)

Il Funzionario della Riscossione

Servizio Tributi conferito in Unione: Il Funzionario della Riscossione, nominato tra di dipendenti dell'Ufficio Tributi (che sono dipendenti dell'Unione) può esercitare le proprie funzioni per riscuotere i crediti tributari dei Comuni?

Comma 793 L. 160/2019: “Il dirigente o, in assenza di questo, il responsabile apicale dell'ente o il soggetto affidatario dei servizi di cui all'art. 52, comma 5, lett. b) del D.Lgs 446/1997, con proprio provvedimento nomina uno o piu' funzionari responsabili della riscossione, i quali esercitano le funzioni demandate agli ufficiali della riscossione, nonche' quelle gia' attribuite al segretario comunale dall'articolo 11 del testo unico di cui al R.D 639/1910 in tutto il territorio nazionale in relazione al credito da escutere. I *funzionari responsabili della riscossione* sono nominati tra i **dipendenti dell'ente** o del **soggetto affidatario dei servizi di cui all'articolo 52, comma 5, lett. b) del D.Lgs n. 446/1997**, fra persone che sono in possesso almeno di un diploma di istruzione secondaria di secondo grado e che hanno superato un esame di idoneita', fra persone che sono in possesso almeno di un diploma di istruzione secondaria di secondo grado e che hanno superato un esame di idoneita'”

Modello Gestionale Integrato delle entrate Unione-Comuni

LIVELLO 3

Il modello di livello 3) è quello che garantisce la massima integrazione della gestione associata delle entrate.

Anche nel modello di livello 3), si garantisce **supporto** ai servizi in relazione alla sola fase di **accertamento**.

In relazione alla fase coattiva, si procede a costituire un vero e proprio **Ufficio Unico di Recupero Crediti** che **gestisce direttamente il recupero coattivo** di tutte le entrate unionali e comunali;

Modello Gestionale Integrato delle entrate Unione-Comuni

LIVELLO 3

La costituzione dell' Ufficio Unico di Recupero Crediti è un'**operazione complessa e deve avvenire gradualmente.**

- Occorre approvare il **regolamento per la riscossione coattiva** valido per tutte le entrate dell'Unione, uguale a quello dei Comuni aderenti all'Unione;
- l'Ufficio gestirebbe notevoli **carichi di lavoro**, per cui è necessario un investimento importante in termini di dotazione organica del personale;
- per creare una struttura di questo tipo occorre aver già **maturato esperienza nella gestione diretta del coattivo** (è necessario che l'Ufficio Tributi abbia già sperimentato e collaudato la riscossione diretta delle entrate tributarie);

Modello Gestionale Integrato delle entrate Unione-Comuni

LIVELLO 3

- Occorre dotarsi di un **software** specifico per la riscossione coattiva;
- E' fondamentale definire precisamente i **rapporti e le modalità di comunicazione** tra l'Ufficio Recupero Crediti e tutti gli altri uffici;
- E' necessario fare valutazioni sulla gestione del **contenzioso**;
- **Ciascun Ente** (Unione e Comuni) dovrà avere uno o più **Funzionari della Riscossione** (comma 793 L. 160/2013).

PARTE II

L'Ufficio Tributi in Unione

Finalità e obiettivi della gestione associata dei Tributi

- ☐ Realizzare un **modello organizzativo** più duttile e più efficiente;
- ☐ Uniformare i **Regolamenti** comunali e la **modulistica**;
- ☐ Individuare e replicare su tutti i Comuni le “**best practice**”;
- ☐ Condividere **professionalità** (es. figura del tecnico per i Tributi);
- ☐ Organizzare **incontri formativi** e **momenti di confronto** tra i dipendenti, al fine di garantire un costante aggiornamento normativo e per individuare linee di indirizzo condivise;
- ☐ **Contrasto all’evasione** che ha una duplice finalità: **recupero di risorse** e “**salvaguardia**” della **base imponibile**;
- ☐ Realizzazione di **economie di scala** e semplificazione nelle procedure d’acquisto (software, esternalizzazioni, servizi spedizione)
- ☐ Gestione associata del **contenzioso**.

L'Ufficio Tributi in Unione: analisi preventiva

L'analisi preventiva circa la convenienza della costituzione di un Ufficio Tributi associato comincia con un questionario rivolto agli uffici tributi di ciascuno dei comuni che stanno valutando l'ipotesi della gestione associata.

IL QUESTIONARIO:

☐ Ha la funzione di raccogliere le informazioni fondamentali sulla gestione degli Uffici Tributi nei singoli Comuni al fine di predisporre una **valutazione tecnica** ed **economica** sulla convenienza della gestione associata.

Analisi preventiva: il questionario

- **La valutazione tecnica** dovrà evidenziare se sussistono **ostacoli di tipo strutturale e/o organizzativo** per la gestione associata.
- **La valutazione economica**, volta verificare la convenienza economica della gestione associata, è un' operazione più complessa: oltre all' **analisi della spesa**, occorre prevedere le possibili **maggiori entrate** derivanti da un più efficiente contrasto all'evasione: tale stima, caratterizzata da un certo grado di incertezza, va effettuata sulla base dei dati storici di recupero di ciascun Comune (tenuto conto anche delle stime relative al “*tax gap*”);

Il questionario

Quali informazioni deve fare emergere il questionario?

- ☐ Rilevazione dei **modelli di gestione** adottati dai Comuni per i singoli tributi (gestione diretta/esternalizzazione);
- ☐ Individuazione del **personale** addetto e relative mansioni;
- ☐ Comunicazione analitica dei **costi** (costi del personale, costi per esternalizzazioni, costi per dotazioni strumentali quali i software, altri costi..);
- ☐ **Volumi delle attività** (numero di contribuenti, numero dichiarazioni, numero e importo dei versamenti spontanei , **volumi dell'attività accertativa** (numero e importi degli accertamenti degli ultimi 4/5 anni) numero ricorsi ricevuti, importi delle **riscossioni dal coattivo**;

Il questionario: omogeneità dei dati

- ☐ I dati comunicati dagli Uffici tributi dei Comuni devono essere il più possibile omogenei;
- ☐ Chi ha predisposto il questionario deve assistere i Comuni ed eventualmente **“adattare” alcuni dati** dei dati forniti;

Al termine di quest'attività i dati forniti dai comuni saranno **confrontabili** e forniranno indicazioni necessarie per effettuare la valutazione tecnica ed economica sull'opportunità della gestione associata dell'Ufficio Tributi.

IL QUESTIONARIO

ESEMPIO

IL QUESTIONARIO: personale e costi

COMUNE	POPOLAZIONE E RESIDENTE	PERSONALE DEDICATO AI TRIBUTI	Mansioni	Spesa diretta (personale, software, formazione, spedizioni...)
COMUNE A	5.293	1	Gestione ICI/IMU e TARI	56.186,45
COMUNE B	5.621	1	Gestione ICI/IMU e TARI	42.135,03
COMUNE C	6.465	1	Gestione ICI/IMU e TARI	67.305,00
COMUNE D	15.080	2	Un dipendente ICI/ IMU e uno TARI	100.646,65
COMUNE E	9.132	1,6= (1+0,6)	Un dipendente ICI/IMU e uno TARI (quota di 2 dipendenti del gestore Rifiuti)	78.298,48
COMUNE F	13.670	3,6= (2+0,9+0,7)	Tre dipendenti ICI/IMU (uno a orario ridotto) e (quota di 2 dipendenti del gestore Rifiuti)	115.964,07
COMUNE G	7.730	1,5= (1+0.5)	Un dipendente ICI/IMU e uno TARI (quota di 2 dipendenti del gestore Rifiuti)	59.160,08
COMUNE H	9.192	2	Un dipendente ICI/IMU e uno TARI	83.793,13

IL QUESTIONARIO: accertamenti ICI/IMU

COMUNE	POPOLAZIONE RESIDENTE	NUM. ACCERTAMENTI ICI/IMU	IMPORTO ACCERTAMENTI ICI/IMU
COMUNE A	5.293	256	79.725,00
COMUNE B	5.621	361	216.537,00
COMUNE C	6.465	267	164.925,65
COMUNE D	15.100	14	57.683,00
COMUNE E	9.132	1	3.703,00
COMUNE F	13.670	440	406.802,00
COMUNE G	7.730	149	137.174,00
COMUNE H	9.192	125	72.261,00
TOTALE	72.203	1.613	1.138.810,65

IL QUESTIONARIO: riscossioni IMU

COMUNE	POPOLAZIONE RESIDENTE	RISCOSSIONI da ACCERTAMENTI	RISCOSSIONI da COATTIVO	MODALITA' di RISCOSSIONE COATTIVA
COMUNE A	5.293	22.265,00	9.223,00	EQUITALIA
COMUNE B	5.621	79.637,00	15.795,00	EQUITALIA
COMUNE C	6.465	49,677,00	11.220,00	EQUITALIA
COMUNE D	15.100	11.354,00	7.913,00	EQUITALIA
COMUNE E	9.132	254,00	2.478,00	EQUITALIA
COMUNE F	13.670	134.158,00	49.617,00	RISCOSSIONE DIRETTA con supporto CONCESSIONARIO
COMUNE G	7.730	51.126,00	16.802,00	EQUITALIA
COMUNE H	9.192	24.366,00	12.794,00	EQUITALIA
TOTALE	72.203	323.160,00	125.842,00	

Esempio: conclusioni dell'analisi preventiva

- L'Unione dei Comuni è già stata istituita (anche se il servizio Tributi non risulta ancora conferito);
- Il Gestore del servizio rifiuti è lo stesso per tutti i Comuni;
- I comuni sono confinanti gli uni con gli altri ed è pertanto possibile individuare un ufficio centrale (back office) non troppo distante dai comuni;
- E' presente un Comune "capofila" che eccelle nella gestione dei tributi;
- Alcuni comuni presentano evidenti carenze nella gestione dei Tributi, sia in fase di accertamento sia in fase di riscossione;
- Si rileva l'esigenza di cambiare linea sulla riscossione coattiva abbandonando il Concessionario nazionale (allora Equitalia);



Sussistono i presupposti per la gestione associata dei Tributi

Lo Studio di Fattibilità

Al termine dell'analisi preventiva, qualora la valutazione tecnica ed economica evidenziasse la convenienza della gestione associata dell'Ufficio Tributi, occorrerà predisporre lo Studio di fattibilità.

Lo Studio di fattibilità costituisce il **progetto analitico della struttura** dell'Ufficio Tributi associato e ne definisce tutti i suoi **elementi essenziali**:

- a) **Dotazione organica: il personale;**
- b) **Costi e criteri di riparto delle spese;**
- c) **Organizzazione logistica;**
- d) **Organizzazione del lavoro (front-office e back-office);**
- e) **Dotazione informatica;**
- f) **Rendicontazione.**

a) Dotazione organica: il personale

- Nella fase di “prima costituzione” del servizio associato il personale può essere **comandato all'Unione** da parte dei Comuni;
- In una seconda fase, il personale verrà **conferito in Unione** e i dipendenti dell'Ufficio Tributi saranno a tutti gli effetti dipendenti dell'Unione.

Il passaggio dei dipendenti dal Comune all'Unione può generare malumori, incertezze e timori in una parte di dipendenti.

Il personale: possibili problematiche

Quali sono le principali preoccupazioni che possono insorgere nei dipendenti di fronte al passaggio in Unione?

- ☐ Timore di essere assegnato a mansioni differenti rispetto a quelle svolte abitualmente;
- ☐ Insofferenza a spostarsi presso altre sedi di lavoro;
- ☐ Riluttanza al confronto con i “nuovi” colleghi provenienti dagli altri comuni;

In generale si tratta di problematiche legate **all'avversione al cambiamento.**

Il personale: come superare le problematiche

Per superare le eventuali problematiche legate al passaggio del personale in Unione, **occorre:**

1) **motivare i dipendenti** e far comprendere che:

- Il passaggio all'Unione non comporta un aggravio dei **carichi di lavoro** né cambiamenti radicali delle **mansioni** svolte;
- l'Unione offre maggiori possibilità di **crescita professionale** e consente di sviluppare nuove competenze;
- la presenza di un ufficio associato deve infondere **fiducia e sicurezza** al dipendente, il quale può sempre contare sul **supporto** dei colleghi ;
- gestione associata non significa cambiare continuamente la sede di lavoro, in quanto di norma i dipendenti sono assegnati ad un Comune.

2) **incentivare i dipendenti:** l'introduzione degli incentivi

IMU/TARI a livello di servizio associato può costituire un ulteriore stimolo.

Il Funzionario Responsabile

- Al dirigente/Responsabile del Servizio Tributi, dipendente dell'Unione, competono tutti gli **atti gestionali** del servizio;
- Viene **nominato** Funzionario responsabile dei tributi **dalle Giunte comunali di ciascun comune associato** (la potestà impositiva e regolamentare rimane in capo ai Comuni).
- Competono a lui tutte le funzioni assegnate al Funzionario Responsabile: firma degli accertamenti, rimborsi, rateizzazioni, resistenza in giudizio...ecc)
- Il Funzionario responsabile può designare un “**vice-responsabile**” il quale verrà incaricato con atto di Giunta dei comuni, quale figura a cui sono attribuite le funzioni del Funzionario Responsabile in caso di sua assenza o impedimento;

b) Criteri di ripartizione delle spese di gestione

I costi sostenuti dall'Unione sono ripartiti fra i singoli Comuni in base a criteri prestabiliti, indicati nella Convenzione, sottoscritta dai Comuni, per il conferimento del Servizio in Unione

Criteri di ripartizione delle spese:

- 1. Criterio della popolazione:** ripartizione sulla base del numero di abitanti di ciascun Comune (comporta una rimodulazione della spesa tra gli enti);
- 2. Criterio della spesa storica:** il contributo di ciascun Comune è proporzionale alla spesa sostenuta da ciascun ente nell'anno precedente (o due) all'inizio della gestione associata;
- 3. Criteri misti**

c) Organizzazione logistica

- ❑ Occorre predisporre un **ufficio unico dei tributi**: l'ufficio deve garantire la presenza di una postazione per ciascun dipendente e uno spazio per le riunioni;
- ❑ E' auspicabile che l'ufficio unico sia ubicato in **posizione centrale** rispetto al territorio dell'Unione, in modo che non sia troppo distante dai comuni ai confini del territorio unionale;
- ❑ E' necessario mantenere anche gli **uffici tributi sui singoli comuni**, in modo da garantire il "ricevimento del pubblico";
- ❑ Sarà compito del Responsabile dell'Ufficio definire l'organizzazione del lavoro presso la sede centrale e presso le sedi locali, tenendo conto dei periodi di maggior afflusso del pubblico.

d) Organizzazione del lavoro

Non esiste un modello organizzativo unico.

Ogni Unione ha proprie peculiarità e il modello organizzativo può essere adattato a seconda delle esigenze.

Tuttavia possono essere individuati alcuni **elementi organizzativi essenziali** della gestione associata in relazione a:

1. Attività di “front-office”;
2. Attività di “back-office”;

Attività di front-office

- ❑ Continua ad essere svolta **presso le singole sedi dei comuni associati** (per non creare un disservizio nei confronti dei cittadini);
- ❑ E opportuno **uniformare gli orari di ricevimento** previsti dai singoli comuni (per quanto possibile). Ciò consentirebbe a dipendenti di poter svolgere insieme l'attività di back-office;
- ❑ Ogni dipendente è **assegnato ad un Comune**, per il quale svolge le attività assegnate dal Responsabile;
- ❑ Solitamente, ciascun dipendente è **specializzato** nella gestione di uno dei tributi principali: IMU, TARI, CUP (se gestito direttamente dall'Ufficio). Nei Comuni più piccoli (es. < 5.000 ab.) un solo dipendente può gestire più di un tributo;

Attività di back-office

- ❑ L'Ufficio centrale è indispensabile, in quanto **garantisce l'unitarietà dell'Ufficio associato, costituisce luogo di formazione e di programmazione;**
- ❑ Le giornate di lavoro presso l'ufficio centrale assicurano la **comunicazione e la collaborazione** tra i dipendenti e contribuiscono a rafforzare la **“coesione”** del gruppo di lavoro. L'obiettivo è quello di sviluppare nei dipendenti il **“senso di appartenenza” all'Unione** (e non solo al Comune a cui è assegnato).
- ❑ La sede centrale deve essere strutturata in modo tale da garantire l'**accessibilità ai programmi e alle banche dati** comunali necessarie per l'attività dell'Ufficio Tributi;
- ❑ Occorre individuare le giornate (almeno 2 a settimana) in cui ci si ritrova per l'attività di back-office;

Attività di back-office

Presso l'ufficio centrale si svolgeranno le seguenti attività:

- **Programmazione del lavoro;**
- **Accertamento;**
- **Formazione;**
- **Predisposizione dei Regolamenti e delle delibere comunali;**
- **Confronto in merito ad adempimenti vari, al fine di individuare linee unitarie;**
- **Condivisione delle best-practice;**

e) Dotazione informatica

La gestione associata del Servizio tributi presuppone l'uniformazione dei **software gestionali dei Tributi**.

Vantaggi:

- Uniformazione degli **atti** e delle **elaborazioni dei dati** (previsionali e di rendicontazione);
- Possibilità di utilizzo degli applicativi di ciascun Comune da parte di tutti i dipendenti dell'Unione: si creano sinergie e si apre alla possibilità di interscambio del personale;
- Economie negli acquisti;

Dotazione informatica

Eventuali problematiche: possono sorgere difficoltà in relazione alla gestione di dati, non strettamente tributari, ma indispensabili per la gestione dei Tributi: anagrafe, applicativi ufficio tecnico, protocollo...

Sarebbe importante che le Unioni in “fase matura” procedessero ad **uniformare tutti gli applicativi**: la cosa non è semplice (spesso ci sono resistenze in relazione a servizi non conferiti in Unione);

In particolare:

- ❑ **Problema banche dati “anagrafe”**: si tratta di dati fondamentali per l'Ufficio Tributi: in assenza di un applicativo unico sui Comuni occorre che tra i software gestionali dei tributi e quelli anagrafici dei singoli Comuni ci sia almeno “compatibilità”;

Dotazione informatica

Problema protocollo: l'Unione è dotata di un proprio sistema di “protocollo atti”, ma i singoli Comuni possono essere dotati di applicativi differenti rispetto a quello dell'Unione;

- ❑ L'ideale sarebbe uniformare i software gestionali del protocollo dei Comuni, in modo da avere un **unico software gestionale** protocollo Unione-Comuni
- ❑ In alternativa bisognerebbe affiancare il protocollo Unione a quello di ciascun comune: tuttavia ciò può provocare resistenze da parte degli Uffici protocollo comunali, poco propensi ad utilizzare software differenti per protocollare atti comunali e atti dell'unione;

Consiglio: evitare la gestione diretta della protocollazione in entrata da parte del Servizio Tributi, che comporterebbe un notevole aumento dei carichi di lavoro.

f) Rendicontazione

Occorre analizzare la rendicontazione sotto un duplice aspetto:

➤ **Rendicontazione delle spese ai Comuni :**

Occorre disciplinare le modalità di rendicontazione delle spese dell'Ufficio Tributi ai Comuni (spese del personale, software, spedizioni....). Solitamente l'Unione richiede un acconto nel corso dell'anno e presenta il rendiconto + la richiesta del saldo a fine anno.

➤ **Rendicontazione delle entrate ai Comuni:**

L'ufficio tributi deve uniformare le modalità di rendicontazione agli uffici finanziari dei comuni (accertamenti, incassi, piani di rateizzazione concessi).

Grazie per l'attenzione

Giacomo Spatazza
g.spatazza@bassareggiana.it

Scuola
iFEL

A cura di
Scuola IFEL

formazione@fondazioneifel.it
elearning.fondazioneifel.it

