

PROGETTO RISCOSSIONE

***Indagine conoscitiva sullo stato della
fiscalità locale e sui modelli organizzativi
per la gestione delle entrate***

L'analisi econometrica dei modelli organizzativi

a cura di Danilo Ballanti
Roma - 10 dicembre 2024

I modelli econometrici del livello di riscossione locale



L'analisi econometrica ha consentito di esaminare, attraverso un approccio multivariato, le determinanti del livello di riscossione ordinaria, da accertamento e coattiva. Sono stati impiegati diversi modelli di regressione per stimare i livelli di riscossione in relazione alle tipologie di entrata considerate (IMU, TARI, CUP e sanzioni del codice della strada) e alle fasi di riscossione (ordinaria, da accertamento e coattiva).

• Effetti fissi

- Classe dimensionale dell'ente
- Regionali

Modelli organizzativi adottati

- Gestione diretta; Gestione diretta con supporti esterni; Gestione diretta in associazione; Concessionario iscritto albo sezione I ; ADE Riscossione, Società in-house

Livello di ricchezza e di benessere

- Reddito complessivo IRPEF per abitante, rapportato alla media della variabile

Livello di tassazione locale

- Rapporto percentuale tra l'Accertamento contabile IMU+TARI+CUP+Sanzioni del codice della strada e il Reddito
- Aliquota media IMU 2018-2019-2021

PRINCIPALI CAUSE PERCEPITE DI EVASIONE/MOROSITÀ

- Piani di rateizzazione poco efficaci
- Modello di gestione non adeguato

FASI DELLA RISCOSSIONE

- Percentuale riscossione coattiva, centrata rispetto alla media della variabile
- Percentuale incasso entro l'anno a seguito di accertamento, centrata rispetto alla media della variabile
- Percentuale incasso spontaneo su accertamento contabile, centrata rispetto alla media della variabile

MODALITÀ ORGANIZZATIVE

- Invio degli avvisi di accertamento (Entro un anno dalla violazione; a 2 anni dalla violazione; a 4/5 anni dalla violazione)
- Ridotta percentuale (fino al 5%) di avvisi di accertamento annullati in autotutela
- Modifica e/o emanazione del regolamento IMU nell'ultimo triennio
- Esternalizzazione degli avvisi di pagamento
- Esternalizzazione degli incroci informatizzati delle banche dati
- Attività affidate ad outsourcer per coattiva: accoppiamento pagamenti-avvisi-contribuenti paganti
- Firma degli atti (da parte del Concessionario esterno; da parte del personale interno).

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

Categorie	Variabile		IMU			TARI			CUP			Sanzioni del codice della strada	
			Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva	Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva	Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva	Riscossione ordinaria	Riscossione coattiva
BASE	INTERCETTA		68,45 ***	33,56 ***	14,00 **	82,03 ***	14,98 **	6,21	77,05 ***	35,64 **	27,7 **	31,51 ***	4,63
CARATTERISTICHE DELL'ENTE	Classe di abitanti	Meno di 1.000 abitanti	6,62 ***	3,39	-10,09 **	5,89 ***	6,05	-10,22 **				19,47 **	-20,72 *
		Da 1.000 a 4.999 abitanti	1,32	0,58	-7,72 **	3,14 ***	4,67	-8,12 **	7,64 *	-3,65	-1,01	20,51 ***	-12,81 **
		Da 5.000 a 19.999 abitanti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-6,51 *	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Da 20.000 a 99.999 abitanti	6,12 ***	-2,55	-0,31	2,86 **	4,84	0,00	4,98	-8,40	-17,61 **	2,26	-10,61 **
		Oltre 100.000 abitanti	4,95 *	-11,79 *	1,20	-0,52	3,13	-6,62	-1,40	-6,46	12,11 *	12,39 **	-1,74
	Regione	Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria	9,46 ***	9,03	-4,73	-0,48	1,63	-4,33	-11,85 *	-37,60 **	-10,54	12,09 **	19,89 **
		Lombardia	6,77 ***	7,84	-4,75	0,00	0,00	0,00	-10,36 *	-24,78 *	-11,61	16,25 **	20,33 **
		Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia-Giulia	11,20 ***	11,34 *	-0,42	1,37	0,43	-5,39	0,03	0,93	-9,84	19,96 **	27,25 ***
		Emilia Romagna	9,66 ***	10,25 *	-0,84	0,63	-3,58	-5,52	-3,51	-13,01	-28,04 **	14,45 *	3,83
		Toscana	0,00	0,00	0,00	-4,91 **	7,40	-8,10 *	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Marche, Umbria	5,07 *	-2,21	-7,48	-2,48	7,78	2,50	-3,28	-7,10	-14,89	21,88 *	17,19
		Lazio	-11,48 ***	-4,76	-2,62	-20,31 ***	-6,90	-3,07	-30,95 ***	9,01	0,46	21,48 *	-9,51
		Abruzzo, Molise, Basilicata	-0,61	10,38	3,26	-0,45	-0,39	-12,39	-14,28	12,99	-19,87	1,08	-16,74
		Puglia	11,44 ***	9,13	-16,64 *	-2,95	-6,32	-1,80	3,66	13,31	5,07	9,89	-5,79
		Campania, Calabria	-8,84 **	-0,12	-5,16	-15,76 ***	0,32	-5,75	-14,08	-16,73	-22,00	4,74	-13,20
		Sicilia, Sardegna	0,15	-13,47	2,21	-15,66 ***	-9,12	-11,89 *	-33,86 ***	29,90	-2,04	0,01	1,37
	Modello organizzativo	Concessionario iscritto albo - sezione I	3,72	10,15	7,78 **	-5,32 *	17,66 **	6,90	-6,92	-4,87	16,10 **		16,04 *
		ADERiscossione			5,33			6,21			0,00		16,04 *
		Gestione diretta con supporti esterni	-3,92 **	6,85	3,82	0,64	5,78	-2,79	-2,49	3,29	-4,43	-5,77	3,51
		Gestione diretta	-0,07	1,56	3,91	3,39 **	7,70	7,19	6,09	0,00	5,10	4,90	-5,04
		Gestione diretta in associazione	-3,61	-0,67	0,81	-5,15	16,93 *	-5,92					-12,41
		Società in-house	-1,79	-12,16 **	-1,34	3,58	-7,39	0,00	-3,45	-6,74	-8,42	5,65	0,00
	Livello di ricchezza e di benessere: Reddito complessivo IRPEF per abitante, rapportato alla media della variabile					10,87 ***		13,63 *					
	Livello di tassazione locale (Accertamento contabile IMU+TARI+CUP+MULTE)* 100/Reddito			-0,13 ***			-0,09 *		-0,48 **	-1,00 **			
	Livello di tassazione comunale Aliquota media IMU 2018-2019-2021					-1,24 **							
	Principali cause percepite di evasione	Piani di rateizzazione poco efficaci				-5,78 ***							
		Modello di gestione non adeguato										-14,98 ***	-31,63 **

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

Categorie	Variabile		IMU				TARI				CUP				Sanzioni del codice della strada					
			Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione coattiva			
FASI DELLA RISCOSSIONE	Percentuale riscossione coattiva, centrata rispetto alla media della variabile		0,03 *	0,19 ***					0,08 ***								0,08			
	Percentuale recupero entro l'anno a seguito di accertamento, centrata rispetto alla media della variabile																			
	Percentuale recupero spontaneo su accertamento contabile, centrata rispetto alla media della variabile			0,52 ***								0,55 **								
MODALITA' ORGANIZZATIVE	Invio degli avvisi di accertamento	Entro un anno dalla violazione					1,32		7,49 **	8,52 **	9,68 **			9,74						
		a 2 anni dalla violazione									5,71 *									
		a 4/5 anni dalla violazione								-6,04 **				-12,77 *						
	Ridotta percentuale (fino al 5%) di avvisi di accertamento annullati in autotutela			9,92 ***			2,39 **				6,82 **	13,15 *								
	Modifica e/o emanazione del regolamento IMU nell'ultimo triennio (2020-2022)		6,16 **																	
	Esternalizzazione degli avvisi di pagamento		1,74																	
	Esternalizzazione degli incroci informatizzati delle banche dati			6,34 **																
	Attività affidate ad outsourcer per coattiva: Accoppiamento pagamenti-avvisi-contribuenti paganti																5.92			
	Firma degli atti	da parte del Concessionario esterno				5,49 **			9,04											
		da parte del personale interno																10.62 *		
R ²			0.37	0.34	0.11	0.48	0.20	0.15	0.59	0.38	0.27	0.27	0.22							

*** p<0,05

** p<0,15

* p<0,25

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

LE FASI DELLA RISCOSSIONE - Risultati

Categorie	Variabile	IMU				TARI				CUP				Sanzioni del codice della strada			
		Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria	Riscossione coattiva		
FASI DELLA RISCOSSIONE	Percentuale riscossione coattiva, centrata rispetto alla media della variabile	0,03 *	0,19 ***					0,08 ***						0,08			
	Percentuale recupero entro l'anno a seguito di accertamento, centrata rispetto alla media della variabile																
	Percentuale recupero spontaneo su accertamento contabile, centrata rispetto alla media della variabile		0,52 ***								0,55 **						

La riscossione coattiva è un fattore altamente significativo per migliorare l'efficacia dei livelli di riscossione spontanea e da accertamento.

Gli effetti positivi per ogni punto di aumento della riscossione coattiva:

- un aumento di **0,03 punti** nella riscossione ordinaria spontanea dell'IMU
- un aumento di **0,19 punti** nella riscossione da accertamento dell'IMU
- un aumento di **0,08 punti** nella riscossione da accertamento della TARI
- un aumento di **0,08 punti** nella riscossione ordinaria spontanea e sollecitata delle sanzioni del codice della strada.

La riscossione ordinaria spontanea trascina l'efficacia dei livelli di riscossione da accertamento.

Gli effetti positivi per ogni punto di aumento della riscossione ordinaria spontanea:

- un aumento di **0,52 punti** nella riscossione da accertamento dell'IMU
- un aumento di **0,55 punti** nella riscossione da accertamento della CUP.

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

LE FASI DELLA RISCOSSIONE - Considerazioni

Le evidenze econometriche segnalano non solo il rapporto intercorrente tra le diverse fasi del processo di gestione, ma soprattutto **la necessità di coltivare una visione quanto più organica ed integrata dell'intero ciclo di gestione delle entrate**: intervenire o meno su una singola fase incide direttamente sulle altre e sull'efficacia dell'intero processo.

L'analisi conferma il ruolo fondamentale della riscossione coattiva, non solo come strumento di riscossione di ultima istanza, ma anche come deterrenza necessaria per il rafforzamento delle altre fasi (ordinaria e accertamento). Una riscossione coattiva effettiva ed efficace costituisce, infatti, un potente incentivo per il pagamento spontaneo e per quello successivo all'attività di accertamento. In questo senso, la sua funzione deterrente si estende alla capacità di rafforzare la cultura della *compliance*, rendendo evidenti le conseguenze del mancato rispetto dell'obbligazione tributaria.

Esiste una correlazione positiva tra buoni livelli di riscossione ordinaria spontanea e il livello della riscossione da accertamento, sia per l'IMU che per il CUP. In altre parole, quando i contribuenti tendono a pagare spontaneamente in misura elevata, ciò sembra favorire anche l'efficacia della fase di accertamento fiscale. Questo fenomeno potrebbe essere spiegato dal fatto che, in un contesto in cui c'è una maggiore abitudine a rispettare le scadenze e a pagare spontaneamente, la *compliance* risulta più agevole anche in seguito a interventi di accertamento.

Il rafforzamento della sola attività accertativa, in assenza di un adeguato potenziamento della riscossione coattiva, potrebbe non risultare sufficiente a conseguire un effettivo aumento degli incassi, vanificando così gli sforzi compiuti.

Del pari, molto significativa appare la fase ordinaria. Una carente attenzione alla gestione ordinaria, cui si accompagna una bassa propensione alla *compliance* ordinaria, rischia di deteriorare il contesto di riferimento rendendo più diffusi comportamenti di mancato pagamento spontaneo, così come una minore adesione alla riscossione sollecitata mediante attività di accertamento e coattiva.

Risulta pertanto fondamentale **agire in maniera integrata**, sia migliorando l'efficienza delle procedure di accertamento e riscossione coattiva, sia promuovendo maggiori opportunità per incentivare l'adempimento spontaneo.

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

DETERMINANTI DELLA RISCOSSIONE - Risultati

Categorie	Variabile	IMU						TARI						CUP						Sanzioni del codice della strada			
		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione coattiva	
CARATTERISTICHE DELL'ENTE	Livello di ricchezza e di benessere: Reddito complessivo IRPEF per abitante, rapportato alla media della variabile							10,87	***			13,63	*										
	Livello di tassazione locale (Accertamento contabile IMU+TARI+CUP+MULTE)* 100/Reddito			-0.13	***					-0.09	*			-0.48	**	-1,00	**						
	Livello di tassazione comunale Aliquota media IMU 2018-2019-2021							-1,24	**														
	Principali cause percepite di evasione							-5,78	***														
	Modelli di gestione non adeguato																			-14.98	***	-31.63	**

Il livello di ricchezza e benessere del territorio, misurato in termini di reddito complessivo IRPEF delle persone fisiche, è strettamente correlato all'imposta TARI:

- Riscossione ordinaria della TARI: +10,87% nei Comuni con un reddito complessivo doppio rispetto alla media
- Riscossione coattiva della TARI: +13,63% nei Comuni con un reddito complessivo doppio rispetto alla media.

Una maggiore ricchezza favorisce sia i pagamenti spontanei che quelli forzati.

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

DETERMINANTI DELLA RISCOSSIONE - Risultati

Categorie	Variabile	IMU						TARI						CUP						Sanzioni del codice della strada			
		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione coattiva	
CARATTERISTICHE DELL'ENTE	Livello di ricchezza e di benessere: Reddito complessivo IRPEF per abitante, rapportato alla media della variabile							10,87 ***				13,63 *											
	Livello di tassazione locale (Accertamento contabile IMU+TARI+CUP+MULTE)* 100/Reddito			-0.13 ***						-0.09 *				-0.48 **		-1,00 **							
	Livello di tassazione comunale							-1,24 **															
	Aliquota media IMU 2018-2019-2021																						
	Principali cause percepite di evasione							-5,78 ***															
	Modelli di gestione non adeguato																			-14.98 ***		-31.63 **	

Il livello di tassazione locale ha un impatto negativo sulle imposte che gravano direttamente sul territorio, come IMU, TARI e CUP. Viceversa, le sanzioni del codice della strada, applicabili anche a persone non residenti che transitano sul territorio comunale, risultano meno influenzate da questo fattore.

Gli effetti negativi per ogni punto di aumento della tassazione locale:

- Una riduzione di **0,13 punti** nella riscossione da accertamento dell'IMU
- Una riduzione di **0,09 punti** nella riscossione da accertamento della TARI
- Una riduzione di **0,48 punti** nella riscossione ordinaria spontanea del CUP
- Una riduzione di **1,00 punto** nella riscossione da accertamento del CUP

Si conferma una correlazione negativa tra l'aumento del livello di tassazione locale e la *compliance* fiscale dei contribuenti.

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

DETERMINANTI DELLA RISCOSSIONE - Risultati

Categorie	Variabile	IMU				TARI				CUP				Sanzioni del codice della strada			
		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione coattiva	
CARATTERISTICHE DELL'ENTE	Livello di ricchezza e di benessere: Reddito complessivo IRPEF per abitante, rapportato alla media della variabile							10,87 ***				13,63 *					
	Livello di tassazione locale (Accertamento contabile IMU+TARI+CUP+MULTE)* 100/Reddito			-0.13 ***				-0.09 *				-0.48 **	-1,00 **				
	Livello di tassazione comunale							-1,24 **									
	Aliquota media IMU 2018-2019-2021							-5,78 ***									
	Principali cause percepite di evasione																
	Piani di rateizzazione poco efficaci																
	Modello di gestione non adeguato													-14.98 ***		-31.63 **	

Un'ulteriore conferma della correlazione negativa tra l'aumento del livello di tassazione locale e la *compliance* fiscale dei contribuenti arriva dal coefficiente del **livello di aliquota media IMU**, che mostra un impatto negativo significativo (**-1,24**) sulla riscossione ordinaria spontanea della TARI: spesso le scadenze dei pagamenti dell'IMU risultano particolarmente ravvicinate a quelle della TARI, aumentando la pressione fiscale sui contribuenti in determinati periodi dell'anno.

Tale problematica risulta confermata dalle risposte al questionario somministrato ai responsabili del servizio tributi, secondo i quali tra le principali cause di mancata riscossione figura la scarsa efficacia dei piani di rateizzazione (ordinaria e da accertamento), una variabile che è risultata significativa nello spiegare un gap negativo del **5,78%** nella riscossione ordinaria della TARI.

La mancanza di soluzioni di pagamento flessibili e accessibili contribuisce in modo rilevante all'inadempienza dei contribuenti, riducendo l'efficacia della riscossione spontanea.

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODALITÀ ORGANIZZATIVE - Risultati

Categorie	Variabile		IMU						TARI						CUP						Sanzioni del codice della strada			
			Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione coattiva	
MODALITÀ ORGANIZZATIVE	Invio degli avvisi di accertamento	Entro un anno dalla violazione							1,32		7,49 **		8,52 **		9,68 **				9,74					
		a 2 anni dalla violazione													5,71 *									
		a 4/5 anni dalla violazione											-6,04 **						-12,77 *					
	Ridotta percentuale (fino al 5%) di avvisi di accertamento annullati in autotutela				9,92 ***				2,39 **						6,82 **	13,15 *								
	Modifica e/o emanazione del regolamento IMU nell'ultimo triennio (2020-2022)		6,16 **																					
	Esternalizzazione degli avvisi di pagamento		1,74																					
	Esternalizzazione degli incroci informatizzati delle banche dati				6,34 **																			
	Attività affidate ad outsourcer per coattiva: Accoppiamento pagamenti-avvisi-contribuenti paganti																						5.92	
	Firma degli atti	da parte del Concessionario esterno					5,49 **			9,04														
		da parte del personale interno																					10.62 *	

Il livello di riscossione è risultato essere influenzato da alcune soluzioni gestionali e dal livello di efficienza di alcune importanti azioni che compongono la complessiva attività di gestione delle entrate.

I fattori che migliorano la performance della riscossione:

- Invio tempestivo degli avvisi di accertamento;
- Maggiore accuratezza nella predisposizione degli accertamenti con conseguente minore percentuale di annullamento degli avvisi in autotutela (fino al 5%);
- Adozione o modifica/aggiornamento del regolamento IMU nell'ultimo triennio (2020-2022).

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODALITÀ ORGANIZZATIVE - Risultati

Categorie	Variabile		IMU						TARI						CUP						Sanzioni del codice della strada			
			Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione coattiva	
MODALITÀ ORGANIZZATIVE	Invio degli avvisi di accertamento	Entro un anno dalla violazione							1,32		7,49 **		8,52 **		9,68 **				9,74					
		a 2 anni dalla violazione													5,71 *									
		a 4/5 anni dalla violazione											-6,04 **						-12,77 *					

L'invio tempestivo degli avvisi di accertamento, entro un anno dalla violazione, ha un impatto fortemente positivo sulla riscossione:

- Un effetto positivo di **1,32 punti** sulla riscossione ordinaria spontanea TARI
- Un effetto positivo di **7,49 punti** sulla riscossione da accertamento TARI
- Un effetto positivo di **8,52 punti** sulla riscossione coattiva TARI.
- Un effetto positivo di **9,68 punti** sulla riscossione da accertamento CUP
- Un effetto positivo di **9,74 punti** sulla riscossione coattiva CUP.

L'invio tempestivo degli avvisi di accertamento, entro due anni dalla violazione, ha un impatto fortemente positivo sulla riscossione:

- Un effetto positivo di **5,71 punti** sulla riscossione ordinaria spontanea CUP

Al contrario, ritardare l'invio degli avvisi a 4-5 anni dalla violazione ha effetti negativi sulla riscossione coattiva:

- Un effetto negativo di **6,04 punti** per la riscossione coattiva TARI
- Un effetto negativo di **12,77 punti** per la riscossione coattiva CUP.

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODALITÀ ORGANIZZATIVE - Considerazioni

Categorie	Variabile		IMU						TARI						CUP						Sanzioni del codice della strada			
			Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione coattiva	
MODALITÀ ORGANIZZATIVE	Invio degli avvisi di accertamento	Entro un anno dalla violazione							1,32		7,49 **		8,52 **		9,68 **				9,74					
		a 2 anni dalla violazione													5,71 *									
		a 4/5 anni dalla violazione											-6,04 **						-12,77 *					

L'invio ritardato degli avvisi non solo compromette la possibilità di recupero tempestivo, ma aumenta il rischio di mancata riscossione definitiva, con il contribuente che diventa meno propenso o meno in grado di saldare il proprio debito.

In definitiva, agire in maniera tempestiva non solo migliora la *compliance* fiscale, ma contribuisce anche a evitare l'accumulo di situazioni debitorie più difficili da risolvere, rendendo l'intero sistema di riscossione più efficiente.

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODALITÀ ORGANIZZATIVE - Risultati

Categorie	Variabile	IMU				TARI				CUP				Sanzioni del codice della strada			
		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione coattiva	
MODALITÀ ORGANIZZATIVE	Ridotta percentuale (fino al 5%) di avvisi di accertamento annullati in autotutela			9,92 ***				2,39 **						6,82 **		13,15 *	

Un altro importante fattore di efficienza nella riscossione è la **maggiore accuratezza nell'esecuzione dell'attività di controllo e predisposizione degli accertamenti**, che riduce la percentuale di annullamento degli avvisi in autotutela (fino al 5%).

Nei Comuni che riescono a mantenere le percentuali di annullamento in autotutela entro il 5%, si osservano significativi effetti positivi sulla riscossione, come:

- un aumento di **9,92 punti** nella riscossione da accertamento dell'IMU, suggerendo che accertamenti più precisi portano ad una maggiore riscossione delle imposte;
- un incremento di **2,39 punti** nella riscossione ordinaria spontanea della TARI, il che indica che una maggiore fiducia nella correttezza degli avvisi riduce le contestazioni e facilita i pagamenti volontari;
- un aumento di **6,82 punti** nella riscossione ordinaria spontanea del CUP, segnalando che la precisione degli accertamenti migliora anche la *compliance* spontanea per questa entrata;
- un notevole incremento di **13,15 punti** nella riscossione da accertamento del CUP, dimostrando che gli accertamenti accurati e non contestati hanno un impatto particolarmente forte su questa tipologia di riscossione.

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODALITÀ ORGANIZZATIVE - Risultati

Categorie	Variabile	IMU				TARI				CUP				Sanzioni del codice della strada			
		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione coattiva	
MODALITÀ ORGANIZZATIVE	Ridotta percentuale (fino al 5%) di avvisi di accertamento annullati in autotutela			9,92 ***				2,39 **						6,82 **		13,15 *	

L'autotutela, che permette ai contribuenti di chiedere l'annullamento o la correzione di avvisi errati, è un indicatore del livello di precisione degli accertamenti. Una bassa percentuale di annullamenti, quindi, indica una migliore qualità degli accertamenti effettuati dai Comuni.

In sintesi, l'accurata predisposizione degli accertamenti non solo riduce il ricorso all'autotutela, ma contribuisce in maniera determinante all'aumento della riscossione, sia spontanea che da accertamento. Questo migliora l'efficienza complessiva del sistema fiscale locale, riducendo costi amministrativi e tempi di recupero delle somme dovute.

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODALITÀ ORGANIZZATIVE - Risultati

Categorie	Variabile	IMU				TARI				CUP				Sanzioni del codice della strada			
		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione coattiva	
MODALITÀ ORGANIZZATIVE	Ridotta percentuale (fino al 5%) di avvisi di accertamento annullati in autotutela			9,92	***			2,39	**					6,82	**	13,15	*

Anche **l'adozione o la modifica del regolamento IMU nell'ultimo triennio (2020-2022)** rappresenta un importante fattore di efficienza per l'amministrazione comunale, contribuendo a migliorare la capacità di riscossione. L'aggiornamento del regolamento permette di rendere le norme più chiare, adeguate alle esigenze attuali e più facilmente applicabili, facilitando così il processo di pagamento da parte dei contribuenti.

Inoltre, il tempestivo aggiornamento ed adeguamento dell'apparato regolamentare rappresenta un indicatore del livello di controllo e attenzione riservato dal servizio tributi già a partire dalla gestione ordinaria.

Tale condizione si riflette in un significativo aumento della riscossione ordinaria spontanea dell'IMU, pari a **6,16 punti**. Ciò indica che una regolamentazione aggiornata e più funzionale incentiva i contribuenti a rispettare le scadenze e a regolarizzare la propria posizione fiscale in maniera autonoma, senza necessità di interventi coattivi o accertamenti.

In sintesi, l'aggiornamento del regolamento IMU contribuisce ad una gestione fiscale più efficiente, rendendo più agevole il rispetto delle normative da parte dei cittadini e migliorando la performance della riscossione spontanea.

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODELLI ORGANIZZATIVI - Considerazioni

Per quanto concerne l'adozione dei modelli organizzativi da parte dei Comuni, dall'analisi descrittiva emerge un quadro generale omogeneo per tutte e quattro le entrate prese in analisi.

Il primo elemento di uniformità è che circa **la metà dei Comuni intervistati dichiara di gestire direttamente sia la fase di riscossione ordinaria sia quella di accertamento.**

Un secondo elemento evidente è che **la fase di riscossione coattiva è prevalentemente gestita da ADE-Riscossione e dai concessionari iscritti all'albo in sezione I**, con una ripartizione di un terzo a testa degli enti intervistati, per tutte e quattro le entrate.

Questi dati suggeriscono **che la gestione diretta sia preferita per la riscossione ordinaria e per le attività di accertamento**, probabilmente per la possibilità di mantenere un controllo diretto e un rapporto più stretto con i contribuenti.

Al contrario, **nel caso della riscossione coattiva, la gestione è prevalentemente affidata all'esterno**, probabilmente in considerazione delle maggiori complessità procedurali che caratterizzano tale fase.

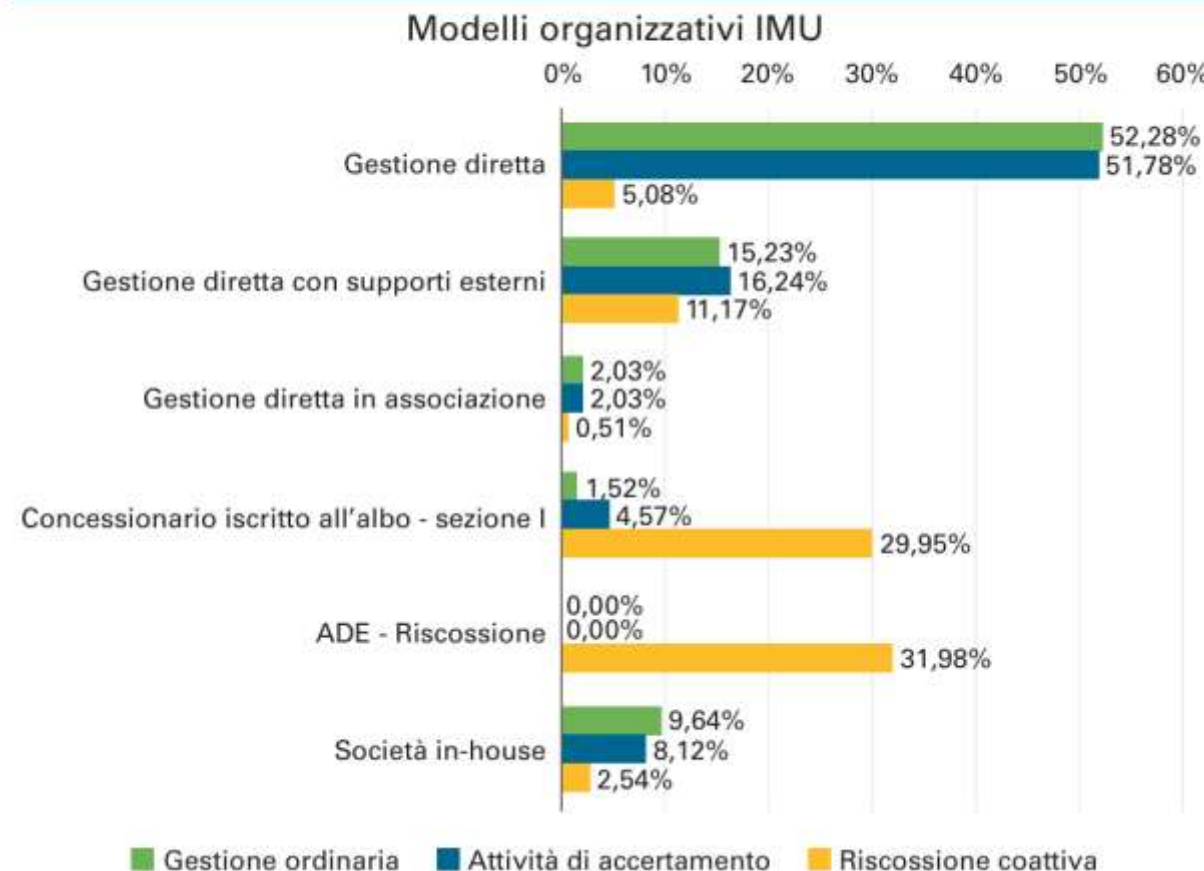
I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODELLI ORGANIZZATIVI - Statistiche IMU

Per l'IMU la **gestione diretta** rappresenta l'approccio prevalente sia per la **riscossione ordinaria (52,3%)**, sia per l'**attività di accertamento (51,8%)**. A questi si aggiunge una quota del 15,23% di enti che ricorrono alla **gestione diretta con supporti esterni** per la riscossione ordinaria e del 16,24% per l'accertamento. Un ulteriore 9,64% affida la riscossione ordinaria a **società in-house**, mentre l'8,12% per l'attività di accertamento. Gli altri modelli organizzativi risultano marginali, con percentuali inferiori al 5%.

La **riscossione coattiva** coinvolge in larga misura soggetti esterni: il 31,98% degli intervistati si affida a **ADE-Riscossione**, mentre il 29,95% ai **concessionari iscritti all'albo nella sezione I**. Inoltre, l'11,17% dei Comuni si affida alla **gestione diretta con supporti esterni**, che sono offerti in molti casi da riscossori iscritti ad ambedue le sezioni dell'Albo, mentre solo il 5,08% alla gestione diretta.

Figura 9. Modelli organizzativi IMU - diffusione nel campione



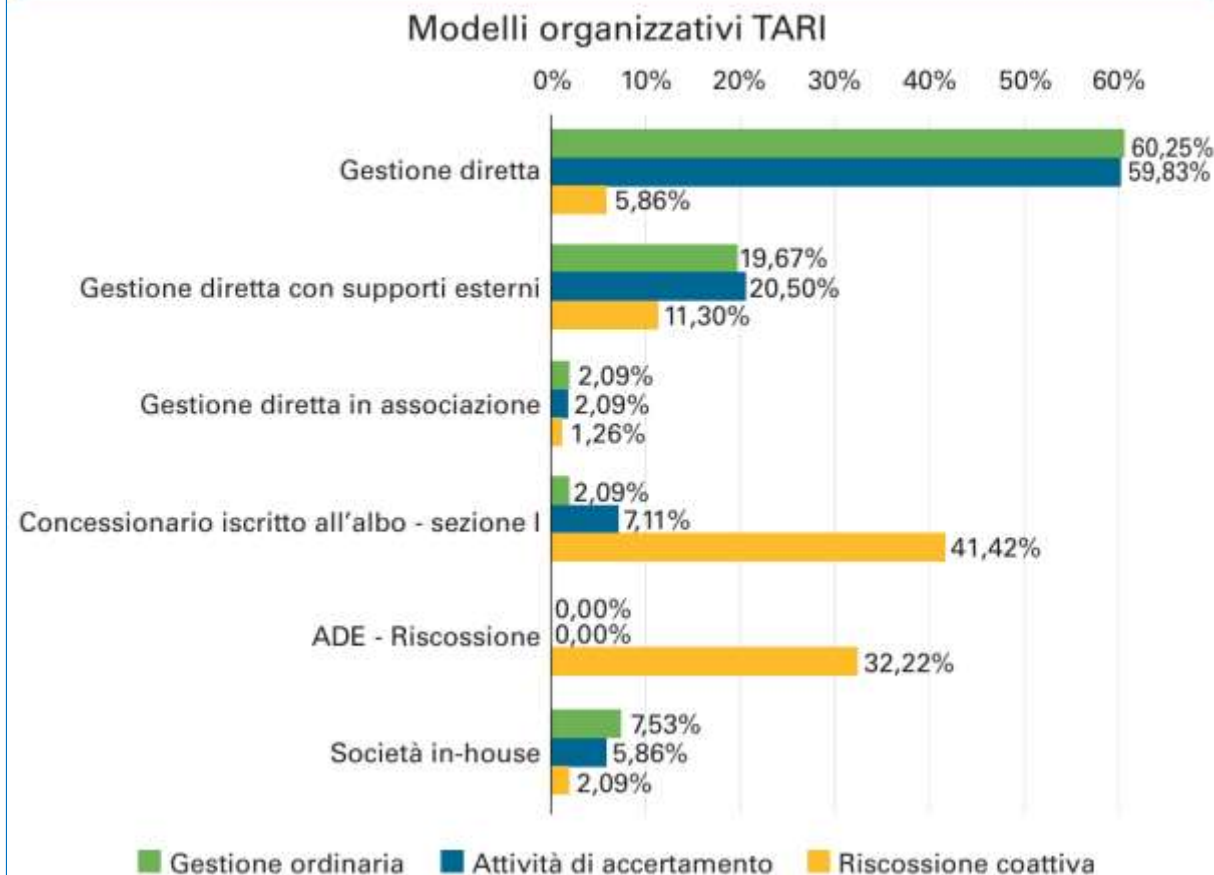
I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODELLI ORGANIZZATIVI - Statistiche TARI

Per la TARI è ancora più evidente come per la fase di riscossione ordinaria e di accertamento la **gestione diretta** sia il modello organizzativo prevalente (60,25% e 59,83%). Risulta altresì significativa la **gestione diretta con supporti esterni** con il 19,67% dei Comuni per la riscossione ordinaria e il 20,50% per l'attività di accertamento. Scende leggermente il dato delle **società in-house** che compongono il 7,53% del campione per la prima fase e il 5,86% per la seconda. Ulteriore dato: l'attività di accertamento è anche affidata ai **concessionari iscritti all'albo in sezione I** che risultano essere il 7,11% del campione.

In merito alla **riscossione coattiva** della TARI il 41,42% degli enti gestisce questa fase tramite **concessionari iscritti all'albo in sezione I**, mentre il 32,22% demanda la gestione ad **ADE-Riscossione**. Meno elevate le percentuali della **gestione diretta con supporti esterni** (15,63%) e della **gestione diretta** (5,08%). Il ricorso ad altre forme di gestione (in associazione tra Comuni o attraverso società in house) è inferiore al 5% del campione preso in esame per questo tributo.

Figura 10. Modelli organizzativi TARI - diffusione nel campione



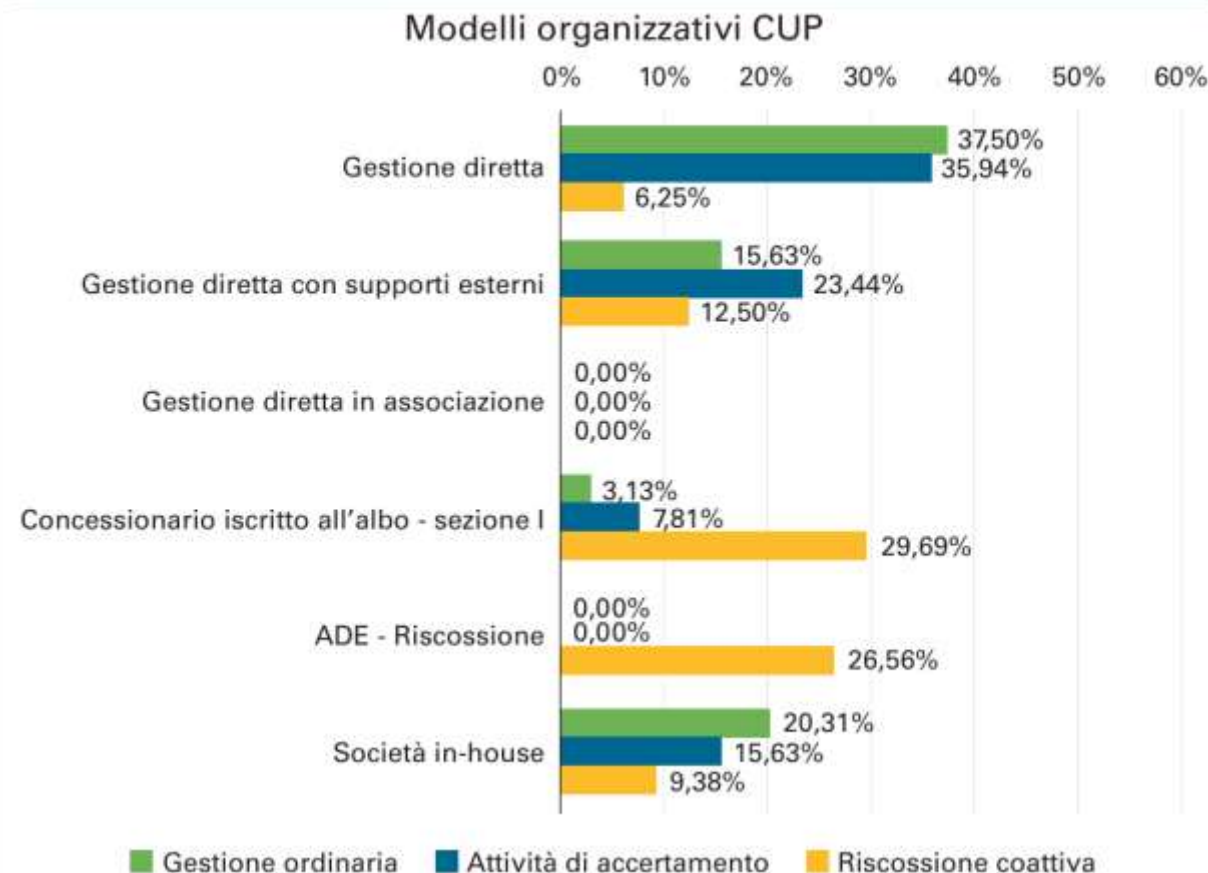
I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODELLI ORGANIZZATIVI - Statistiche CUP

Nel caso del Canone Unico Patrimoniale (CUP), si osserva una significativa diminuzione dei Comuni che adottano la **gestione diretta** per la fase di riscossione spontanea e quella di accertamento (37,5% e 35,94%). La **gestione diretta con supporti esterni** mantiene una diffusione simile a quella rilevata per altre entrate (15,63% per la riscossione ordinaria e 23,44% nell'accertamento). Si registra un aumento rilevante nell'affidamento delle due fasi iniziali a **società in-house** (20,31% per la riscossione ordinaria e 15,63% per l'accertamento). Il ricorso ai **concessionari privati** per la gestione ordinaria e l'accertamento del CUP si attesta su percentuali minori (3,1% e 7,8%).

Anche per il CUP, la **riscossione coattiva** ha come modelli prevalenti i **concessionari iscritti all'albo in sezione I** (29,69%) e **ADE-Riscossione** (26,56%). Le **società in house** contano il 9,38% degli intervistati, mentre la **gestione diretta con supporti esterni** il 12,50%. Ultima evidenza significativa è la **gestione diretta** adottata come modello per la riscossione coattiva del CUP dal 6,25% degli intervistati.

Figura 11. Modelli organizzativi CUP - diffusione nel campione



I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODELLI ORGANIZZATIVI - Statistiche Sanzioni codice della strada

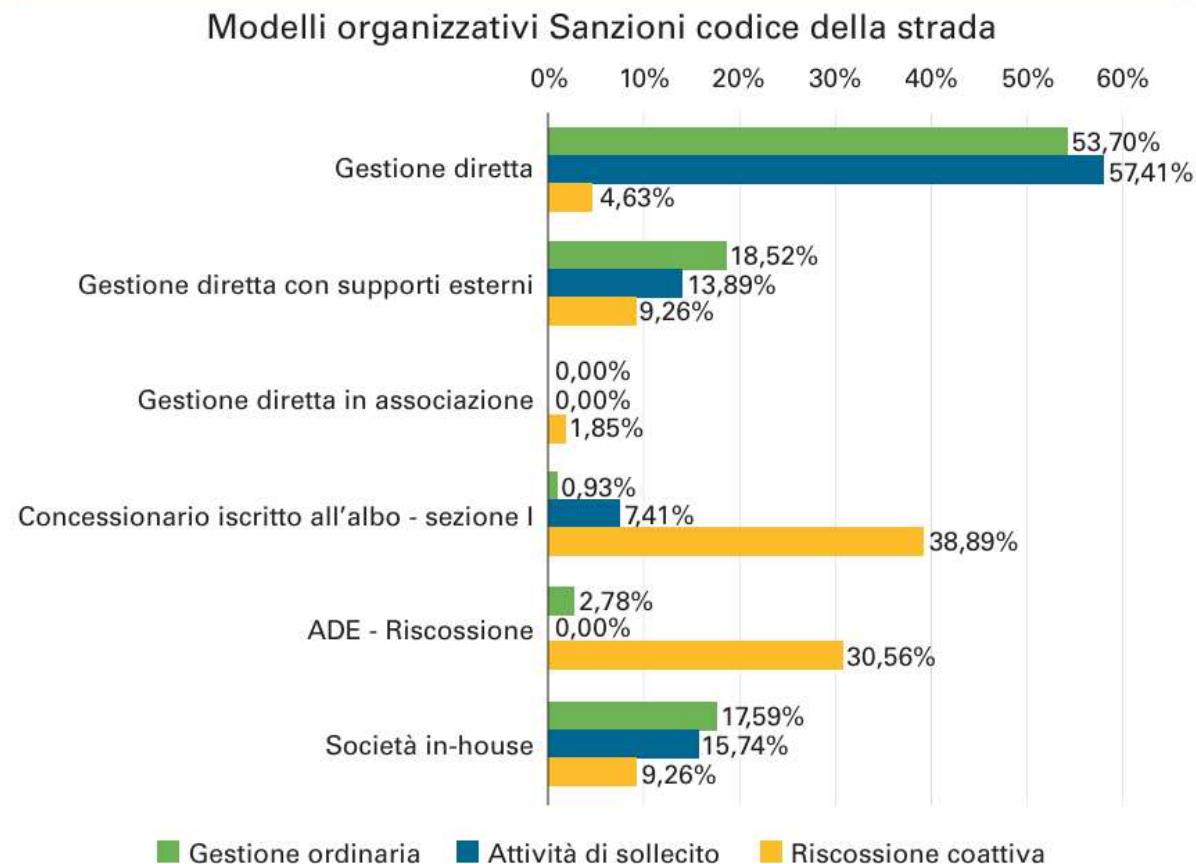
I modelli organizzativi per le sanzioni del codice della strada rispettano l'andamento già descritto. Infatti, la **gestione diretta** è adottata dal 53,70% dei Comuni in fase spontanea e dal 57,41% per l'attività di sollecito (ante coattiva).

Nella fase di riscossione ordinaria, di rilievo anche i dati relativi alla **gestione diretta con supporti esterni** (18,52%) e alle **società in-house** (17,59%).

Per quanto riguarda la fase di sollecito, la gestione diretta con supporti esterni è scelta dal 13,89%, mentre il ricorso alle società in-house interessa il 15,74% del campione. Il ricorso ai concessionari per l'attività di sollecito si attesta al 7,41% del campione.

La **riscossione coattiva** è affidata dal 36,11% degli enti ai **concessionari iscritti all'albo in sezione I** e dal 27,78% ad **ADE-Riscossione**. In questa fase, ai due attori principali si affiancano le **società in-house** e la **gestione diretta con supporti esterni**, che rappresentano rispettivamente il 9,26% ed il 4,63% dei Comuni del campione

Figura 12. Modelli organizzativi SCDS - diffusione nel campione



I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODELLI ORGANIZZATIVI - Risultati

Categorie	Variabile		IMU			TARI			CUP			Sanzioni del codice della strada	
			Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva	Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva	Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva	Riscossione ordinaria	Riscossione coattiva
CARATTERISTICHE DELL'ENTE	Modello organizzativo	Concessionario iscritto albo - sezione I	3,72	10,15	7,78 **	-5,32 *	17,66 **	6,90	-6,92	-4,87	16,10 **		16,04 *
		ADE Riscossione			5,33			6,21			0,00		16,04 *
		Gestione diretta con supporti esterni	-3,92 **	6,85	3,82	0,64	5,78	-2,79	-2,49	3,29	-4,43	-5,77	3,51
		Gestione diretta	-0,07	1,56	3,91	3,39 **	7,70	7,19	6,09	0,00	5,10	4,90	-5,04
		Gestione diretta in associazione	-3,61	-0,67	0,81	-5,15	16,93 *	-5,92					-12,41
		Società in-house	-1,79	-12,16 **	-1,34	3,58	-7,39	0,00	-3,45	-6,74	-8,42	5,65	0,00

L'analisi econometrica, condotta incrociando i risultati di riscossione dichiarati dai Comuni con i relativi modelli organizzativi, ha permesso di effettuare un benchmark e misurarne l'efficienza, con l'obiettivo di raccogliere indicazioni utili sull'efficacia dei diversi modelli di riscossione.

Tra i **modelli organizzativi della riscossione coattiva**, il più efficiente è risultato essere quello gestito da **concessionari privati** (+11,71% di differenziale nella percentuale di riscossione in media sulle 4 entrate analizzate), seguito dal modello **Ader** (+6,90%) e dalla **gestione diretta** (+2,79%).

Tra i **modelli organizzativi della riscossione da accertamento**, i più efficienti sono risultati essere quello gestito da **concessionari privati** (+5,74%), seguito dalla **gestione diretta in associazione** (+4,07%), dalla **gestione diretta** (+3,54%) e della **gestione diretta con supporti esterni** (+2,54%).

Tra i **modelli organizzativi della riscossione ordinaria spontanea**, il più efficiente è risultato essere quello della **gestione diretta** (+3,58%).

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODELLI ORGANIZZATIVI - Risultati

Categorie	Variabile	IMU						TARI						CUP						Sanzioni del codice della strada			
		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione coattiva	
MODALITA' ORGANIZZATIVE	Esternalizzazione degli avvisi di pagamento	1,74																					
	Esternalizzazione degli incroci informatizzati delle banche dati			6,34	**																		
	Attività affidate ad outsourcer per coattiva: Accoppiamento pagamenti-avvisi-contribuenti paganti																					5.92	

Il rilevante ricorso ad esternalizzazioni tout court, o a forme di supporto esterno anche nell'ambito di gestioni dirette, ha spinto a concentrare l'analisi sulla valutazione delle diverse forme di esternalizzazione, al fine di identificare quali tra queste risultino maggiormente efficaci in termini di efficienza operativa e di capacità di riscossione delle somme dovute.

In generale, sono risultati efficaci per migliorare la riscossione i seguenti supporti esterni:

- **esternalizzazione della gestione degli avvisi di pagamento;**
- **esternalizzazione degli incroci informatizzati delle banche dati;**
- **affidamento a outsourcer delle attività di riscossione coattiva, inclusi pagamenti e accoppiamento tra avvisi e contribuenti paganti.**

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODELLI ORGANIZZATIVI - Risultati

Categorie	Variabile	IMU						TARI						CUP						Sanzioni del codice della strada			
		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento		Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria		Riscossione coattiva	
MODALITA' ORGANIZZATIVE	Esternalizzazione degli avvisi di pagamento	1,74																					
	Esternalizzazione degli incroci informatizzati delle banche dati			6,34	**																		
	Attività affidate ad outsourcer per coattiva: Accoppiamento pagamenti-avvisi-contribuenti paganti																					5.92	

- **L'esternalizzazione della gestione degli avvisi di pagamento** comporta un miglioramento di **+1,74 punti** nella riscossione ordinaria spontanea dell'IMU. Ciò significa che l'affidamento a terzi della notifica e gestione degli avvisi rende il processo più efficiente, facilitando il pagamento da parte dei contribuenti.
- **L'esternalizzazione degli incroci informatizzati delle banche dati** porta a un aumento significativo della riscossione da accertamento dell'IMU, pari a **+6,34 punti**. Questo tipo di esternalizzazione consente di sfruttare meglio le tecnologie per incrociare informazioni e individuare eventuali irregolarità o debiti, migliorando così l'efficacia della fase di accertamento.
- **L'attività di accoppiamento pagamenti-avvisi-contribuenti affidata a outsourcer** per la riscossione coattiva delle sanzioni del codice della strada determina un aumento di **+5,92 punti** nella riscossione coattiva. L'affidamento a soggetti esterni della gestione di questa complessa attività amministrativa consente di velocizzare e rendere più preciso il recupero delle somme dovute, garantendo una maggiore efficienza rispetto alla gestione interna.

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODELLI ORGANIZZATIVI - Considerazioni

Categorie	Variabile	IMU				TARI				CUP				Sanzioni del codice della strada			
		Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva	Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva	Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva	Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva	Riscossione ordinaria	Riscossione coattiva	Riscossione ordinaria	Riscossione coattiva
MODALITA' ORGANIZZATIVE	Esternalizzazione degli avvisi di pagamento	1,74															
	Esternalizzazione degli incroci informatizzati delle banche dati		6,34 **														
	Attività affidate ad outsourcer per coattiva: Accoppiamento pagamenti-avvisi-contribuenti paganti																5.92

Questi interventi sembrano contribuire ad ottimizzare il processo di riscossione, riducendo i carichi operativi dell'ente grazie all'esternalizzazione delle fasi informatiche più complesse e migliorando l'efficacia complessiva del sistema di recupero delle entrate.

L'esternalizzazione di alcune attività legate gestionali si dimostra un fattore strategico per migliorare l'efficacia della riscossione delle entrate. In particolare, affidare a soggetti esterni specifiche operazioni amministrative e tecnologiche consente di ottimizzare i processi e incrementare la performance della riscossione.

In sintesi, l'esternalizzazione di attività chiave, sia nella fase ordinaria che in quella di accertamento e coattiva, rappresenta una leva significativa per migliorare la performance della riscossione, grazie all'utilizzo di competenze specialistiche e tecnologie avanzate fornite dagli outsourcer.

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODELLI ORGANIZZATIVI - Risultati

Variabile		IMU			TARI			CUP			Sanzioni del codice della strada	
		Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva	Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva	Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva	Riscossione ordinaria	Riscossione coattiva
Firma degli atti	da parte del Concessionario esterno			5,49 **		9,04						
	da parte del personale interno											10.62 *

Responsabilità degli atti da parte del concessionario esterno per IMU e TARI

L'affidamento al concessionario esterno della gestione e firma degli atti determina risultati molto significativi:

- un incremento di **+5,49 punti** nella riscossione coattiva dell'IMU
- un incremento di **+9,04 punti** nella riscossione da accertamento della TARI.

Responsabilità degli atti da parte del personale interno per le sanzioni del codice della strada

L'assegnazione della responsabilità agli operatori interni nella gestione delle sanzioni stradali rafforza il controllo e la supervisione sui processi di accertamento e riscossione:

- Un incremento di **+10,62 punti** nella riscossione coattiva delle sanzioni del codice della strada.

I modelli econometrici del livello di riscossione locale

MODELLI ORGANIZZATIVI - Considerazioni

Variabile		IMU			TARI			CUP			Sanzioni del codice della strada			
		Riscossione ordinaria		Riscossione accertamento	Riscossione coattiva		Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva	Riscossione ordinaria	Riscossione accertamento	Riscossione coattiva	Riscossione ordinaria	Riscossione coattiva
Firma degli atti	da parte del Concessionario esterno				5,49	**			9,04					
	da parte del personale interno													10.62 *

Dal momento che la firma degli atti da parte del concessionario è una prerogativa esclusiva della concessione, non applicabile al supporto esterno tramite appalto, questi dati suggeriscono che il modello concessorio – che implica il trasferimento della funzione e della responsabilità delle attività remunerate attraverso l'aggio – può determinare un valore aggiunto ulteriore rispetto ad altre ipotesi organizzative.

La responsabilità degli atti da parte del personale interno per le sanzioni del codice della strada non solo migliora l'efficacia della riscossione delle sanzioni, ma permette anche di garantire una maggiore trasparenza e correttezza nel trattamento delle violazioni. Il personale interno, avendo un diretto coinvolgimento e una responsabilità chiara, tende a gestire le pratiche con maggiore cura, contribuendo a ridurre errori e contestazioni da parte dei contribuenti.

In sintesi, l'assegnazione di responsabilità chiare, sia a soggetti esterni che interni, non solo migliora l'efficacia della riscossione, ma favorisce anche un approccio più professionale e responsabile nella gestione delle entrate locali.

