



Comune di Pescara



***Piano Industriale Società in House per la
Riscossione dei Tributi***

2019-2022



Indice

1	PREMESSA	3
1.1	OBIETTIVI DEL PIANO	3
1.2	REQUISITI DEL PIANO	4
1.3	APPROCCIO METODOLOGICO E CONTENUTI DEL PIANO	4
2	CONTESTO DI RIFERIMENTO	6
2.1	CONTESTO NORMATIVO	6
2.2	RISCOSSIONE IN ITALIA	7
2.3	CONTESTO ECONOMICO-SOCIALE DEL COMUNE DI PESCARA	9
2.4	ATTUALE MODELLO DI GESTIONE DELLE ENTRATE	11
2.4.1	<i>Attori coinvolti</i>	11
2.4.2	<i>Modalità di riscossione</i>	12
2.4.3	<i>Sistemi informativi disponibili</i>	14
2.4.4	<i>Performance conseguite</i>	14
2.4.5	<i>Criticità dell'attuale modello e necessità di rinnovamento strategico</i>	17
2.4.6	<i>Modelli di riferimento alternativi</i>	17
3	VISION E MISSION – LE PRINCIPALI LEVE STRATEGICHE	18
3.1	VISIONE STRATEGICA.....	18
3.2	MISSION E OBIETTIVI.....	18
3.3	PRINCIPALI LINEE STRATEGICHE	19
3.3.1	<i>Un nuovo approccio alla riscossione coattiva</i>	19
3.3.2	<i>Lotta all'evasione e incremento dell'efficienza operativa</i>	22
3.3.3	<i>E-government</i>	23
3.3.4	<i>Gestione della relazione con il Contribuente e brand identity</i>	25
4	ASSETTO SOCIETARIO, MODELLO ORGANIZZATIVO E STRUTTURE A SUPPORTO	26
4.1	COSTITUZIONE E CONTRATTO DI SERVIZIO	26
4.2	ISCRIZIONE ALL'ALBO DEI RISCOSSORI	27
4.3	MODELLO ORGANIZZATIVO	27
4.3.1	<i>Articolazione del modello</i>	27
4.3.2	<i>Organigramma e dimensionamento</i>	29
4.3.3	<i>Risorse Umane</i>	38
4.3.4	<i>Sistemi informativi</i>	38
5	PIANO DI IMPLEMENTAZIONE (ACTION PLAN)	40
6	PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO (PEF)	43
6.1	RICAVI DI GESTIONE OPERATIVA	45
6.2	COSTI DI GESTIONE OPERATIVA	48
6.3	FLUSSI DI CASSA	48
7	APPENDICE	48



1 Premessa

La continua evoluzione degli aspetti normativi che regolamentano la riscossione dei Tributi degli Enti Locali, unita agli attuali livelli delle entrate del Comune di Pescara, hanno creato le condizioni per riconsiderare l'attuale modello di riscossione, basato prevalentemente sul ricorso a soggetti terzi (SOGET, AdeR, ecc.).

La necessità di ripensare il modello vigente deriva in particolare dall'eccessiva frammentazione dei processi di accertamento, liquidazione e riscossione che rende particolarmente complesse e onerose le attività di governo e monitoraggio. Per di più, gli attuali livelli di riscossione, soprattutto per la coattiva, risultano inferiori a quelli di realtà similari.

Per superare tali criticità è ipotizzabile l'adozione di un **modello di gestione diretta** che, da un lato definisca una chiara ed univoca "governance" dei processi in capo al Comune, dall'altro, consenta una gestione operativa efficace ed efficiente dell'intero ciclo di vita delle entrate mediante l'affidamento ad un soggetto unico e "dedicato".

La gestione diretta da parte del Comune, attraverso la **costituzione di una società "in house"**, consentirà all'Amministrazione di mantenere il controllo esclusivo su una funzione propria, quella tributaria, che non solo è istituzionale, ma risulta sempre più strategica per l'equilibrio della finanza locale al fine di mantenere/implementare servizi a beneficio della collettività e, attraverso il contrasto all'evasione, realizzare finalità perequative.

La riscossione diretta permetterà inoltre di offrire un servizio di qualità ai cittadini, che potranno interagire con un unico interlocutore per tutte le loro istanze, attraverso procedure snelle volte da un lato a semplificare gli adempimenti e, dall'altro, a rendere più semplici e veloci i pagamenti e, conseguentemente, gli incassi per il Comune.

Il nuovo modello di riscossione tramite una società in house è stato definito nell'ottica di:

- avere il pieno controllo del ciclo di vita delle entrate, accentrando in un unico soggetto le attività di accertamento, liquidazione e riscossione;
- incrementare l'efficacia e i livelli di riscossione, riducendo i tempi di incasso;
- massimizzare la riscossione volontaria rispetto alla riscossione coattiva in quanto:
 - meno onerosa sia in termini di costi amministrativi e costi di personale dedicato;
 - meno conflittuale e quindi capace di generare un volando positivo volto alla "fidelizzazione contributiva" del cittadino-contribuente;
- ridurre i costi complessivi dell'intero "sistema" di riscossione (sia per il Comune sia per il cittadino) rendendo più efficienti le strutture operative a supporto;
- migliorare e governare efficacemente la relazione con i cittadini-contribuenti anche attraverso un utilizzo personalizzato e mirato degli strumenti e delle modalità di interlocuzione con i cittadini stessi.

1.1 Obiettivi del Piano

Il presente piano ha un duplice obiettivo:

- da un lato illustrare il "**business model**" coerentemente con:
 - la Mission, la Vision e le iniziative strategiche che guideranno l'attività della New.Co.;
 - il contesto normativo di riferimento;
 - le caratteristiche socio-economiche e demografiche del contesto in cui opererà la nuova società;le migliori prassi nazionali di ricorso a società in house per la gestione integrata del ciclo di vita delle entrate comunali;



- dall'altro definire un **Action Plan** con le principali azioni e relative tempistiche per l'avvio e la conduzione a regime della nuova società, partendo dalla costituzione della New.Co. e passando per l'implementazione delle scelte operative, organizzative e di sistemi gestionali, nonché di reperimento di tutte le risorse finanziarie, umane, organizzative e tecnologiche necessarie al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi attesi.

1.2 Requisiti del Piano

I requisiti minimi in base ai quali il presente piano industriale è stato redatto sono:

- **Sostenibilità Finanziaria:** è garantita dalla disponibilità e qualità delle fonti di finanziamento da utilizzare per fronteggiare i fabbisogni correlati alla realizzazione degli obiettivi strategici attesi;
- **Coerenza:** sono stati considerati la coerenza e i nessi causali di tutte le componenti quali, ad esempio, l'attuale modello organizzativo e di gestione delle entrate comunali, il modello organizzativo a tendere, le scelte strategiche e operative, le scelte tecnologiche e applicative, l'Action Plan e le ipotesi e le previsioni economico-finanziarie e patrimoniali;
- **Realizzabilità:** è stata considerata la realizzabilità dell'Action Plan e delle scelte strategiche in termini di compatibilità delle azioni sotto il profilo temporale e della disponibilità delle risorse (umane, organizzative e tecnologiche) attuali e prospettiche di cui la New.Co. dovrà dotarsi;
- **Attendibilità:** il piano è stato formulato sulla base di ipotesi realistiche, giustificabili e riporta risultati attesi considerati ragionevolmente conseguibili.

In particolare la fondatezza delle ipotesi è stata verificata rispetto alle seguenti condizioni:

- compatibilità con le variabili più importanti e caratterizzanti le dinamiche del settore operativo di riferimento, quali le attività di accertamento, di liquidazione e di riscossione volontaria e coattiva;
- confrontabilità con i risultati storici sia del Comune e dei precedenti/attuali affidatari del servizio di riscossione, sia con altre realtà simili ("*benchmarking*"). L'analisi critica del piano industriale è stata basata anche sul confronto fra performance storiche e risultati di piano.

In alcuni casi è stato necessario effettuare *assumption* e stime, ispirandosi a criteri di prudenzialità e coerenza con dati storici e/o frutto di attività di *benchmarking*.

- **Prevedibilità:** le valutazioni e le conseguenti previsioni sono state fatte disponendo di ragionevoli elementi che fanno ritenere elevata la probabilità che le proiezioni dei flussi di riscossione e conseguentemente dei ricavi, dei costi e degli investimenti possano ragionevolmente manifestarsi.

1.3 Approccio metodologico e contenuti del Piano

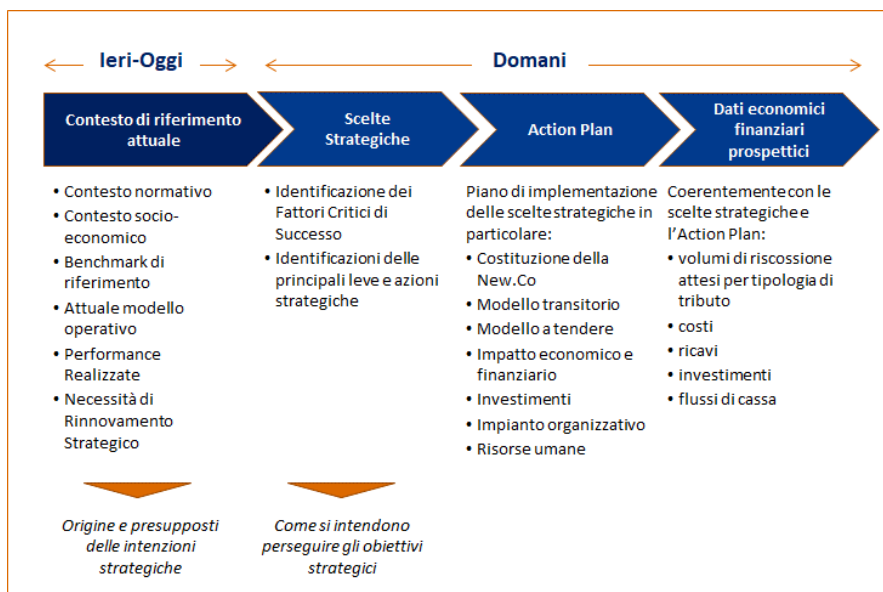
Il piano è basato su elementi qualitativi e quantitativi che non possono essere separati senza pregiudicarne la fondatezza. Infatti l'assenza di un'adeguata illustrazione dell'Action Plan e delle strategie renderebbe i risultati economico-finanziari delle semplici estrapolazioni o sommatorie degli andamenti passati, la cui credibilità non è in alcun modo verificabile, se non ex post.

In maniera analoga, la mancanza di previsioni quantitative non permetterebbe di apprezzare opportunamente il piano in sede preventiva.

L'approccio metodologico utilizzato e i relativi contenuti si fondano sui seguenti elementi:

- **Contesto di riferimento attuale:** identifica l'attuale scenario normativo di riferimento, il contesto economico, sociale e demografico del territorio del comune di Pescara, il confronto con altre realtà simili, l'analisi critica del precedente modello di business utilizzato e le scelte e le azioni del passato che si sono consolidate nel tempo;

Il piano esplicita pertanto il collegamento tra i risultati ottenuti nel passato, l'evoluzione della normativa di riferimento, il potenziale inesperto evidenziato attraverso le analisi di *benchmarking* e le principali scelte strategiche che hanno portato a definire il nuovo modello operativo.



L'analisi dei nessi

causali fra scelte e risultati è inoltre essenziale per individuare le leve gestionali e le relative metriche che avranno maggior impatto sulle performance aziendali previsionali nonché per verificare, anche sotto il profilo quantitativo, la bontà delle strategie ipotizzate.

- **Scelte strategiche:** rappresentano la declinazione dei fattori critici di successo ritenuti fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi della New.Co.. Nel piano le scelte strategiche vengono descritte con un livello di dettaglio tale da esplicitare giustificare l'opportunità e l'esigenza di rinnovamento.
- **Action Plan:** enuncia in termini sintetici le principali direttive per attuare il percorso strategico definito (sia per il periodo transitorio che a regime). L'Action Plan si articola nei seguenti principali aspetti:
 - attività finalizzate alla costituzione della New.Co quali, ad esempio:
 - definizione statuto;
 - convocazione assemblea e nomina amministratore unico;
 - stipula della convenzione con il comune e definizione delle regole di governo dei rapporti tra Comune e New.Co..
 - attività propedeutiche all'avvio dell'operatività della New.Co. quali, ad esempio:
 - definizione degli investimenti, con evidenza di ammontare e tipologia;
 - definizione della nuova struttura organizzativa, manageriale e il relativo organico aziendale;
 - definizione del sistema di ruoli e responsabilità aziendali;
 - individuazione di eventuali condizioni/vincoli che possono influenzare la realizzabilità delle azioni.
- **Dati prospettici:** il piano industriale si completa con un insieme di prospetti economico e finanziari redatti in piena coerenza con le scelte strategiche definite e con l'Action Plan.

Vengono indicate tutte le ipotesi relative ai principali dati previsionali, ovvero i criteri attraverso cui la nuova società potrà ragionevolmente conseguire gli obiettivi quantitativi definiti.

In sintesi, il piano industriale indica:

- le ipotesi di fondo riguardanti l'andamento delle variabili che impattano sulla riscossione sia volontaria che coattiva;
- le ipotesi alla base dello sviluppo dei ricavi per le variabili gestionali rilevanti;
- le ipotesi alla base dei costi diretti per le variabili gestionali rilevanti;



- le ipotesi alla base dei costi indiretti (spese generali, costi di comunicazione, ammortamenti, ecc.) tenendo conto delle dovute economie di scale, e degli eventuali oneri finanziari;
- le ipotesi alla base dell'evoluzione della struttura finanziaria e della copertura dell'eventuale fabbisogno finanziario generato dalla realizzazione dell'Action Plan;
- le ipotesi alla base della stima degli investimenti necessari per realizzare gli interventi previsti nell'Action Plan.

2 Contesto di riferimento

2.1 Contesto normativo

Di seguito si evidenziano i **principali riferimenti normativi** relativi al settore della riscossione, con particolare focalizzazione sul recente DL 193/2016 che, tra l'altro, disciplina:

1. la modalità di riscossione ordinaria delle entrate;
2. la soppressione di Equitalia con l'introduzione dell'Agenzia delle Entrate - Riscossione;
3. la possibilità di affidare direttamente all'Agenzia delle Entrate - Riscossione sia la riscossione coattiva che quella ordinaria (soppressa dal DI 50/2017, invece, l'attività di accertamento);
4. la proroga per il termine di trasmissione delle inesigibilità, fissato al 2033 per i ruoli del 2000.

Per quanto concerne la **riscossione ordinaria** delle entrate, l'art 2-bis del DL 193/2016 ha introdotto importanti novità soprattutto per quanto concerne le modalità di incasso:

- in deroga all'articolo 52 del decreto legislativo 15 dicembre 1997, n. 446, il versamento spontaneo delle entrate tributarie dei comuni e degli altri enti locali deve essere effettuato direttamente sul conto corrente di tesoreria dell'ente impositore, o mediante il sistema dei versamenti unitari di cui all'articolo 17 del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241, o attraverso gli strumenti di pagamento elettronici resi disponibili dagli enti impositori;
- restano comunque ferme le disposizioni di cui al comma 12 dell'articolo 13 del decreto legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214, e al comma 688 dell'articolo 1 della legge 27 dicembre 2013, n. 147, relative al versamento dell'imposta municipale propria (IMU) e del tributo per i servizi indivisibili (TASI);
- per le entrate diverse da quelle tributarie, il versamento spontaneo deve essere effettuato esclusivamente sul conto corrente di tesoreria dell'ente impositore o attraverso gli strumenti di pagamento elettronici resi disponibili dagli enti impositori ovvero, a decorrere dal 1° ottobre 2017, per tutte le entrate riscosse, dal gestore del relativo servizio che risulti comunque iscritto nell'albo di cui all'articolo 53 del decreto legislativo 15 dicembre 1997, n.446, e si avvalga di reti di acquisizione del gettito che fanno ricorso a forme di cauzione collettiva e solidale già riconosciute dall'Amministrazione finanziaria, tali da consentire, in presenza della citata cauzione, l'acquisizione diretta da parte degli enti locali degli importi riscossi, non oltre il giorno del pagamento, al netto delle spese anticipate e dell'aggio dovuto nei confronti del predetto gestore (in altri termini le riscossioni in tabaccheria)
- le disposizioni di cui al primo punto non si applicano ai versamenti effettuati all'Agenzia delle entrate-Riscossione.

Tali disposizioni non si applicano in ogni caso alle società in house sulle quali i Comuni esercitano un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi e ciò perché i versamenti effettuati a tali società equivalgono a versamenti effettuati direttamente ai Comuni (Nota IFEL).

Per quanto concerne la **riscossione coattiva**, l'attuale contesto normativo identifica tre modalità di riscossione, nessuna delle quali esclude l'altra, potendo essere utilizzate anche alternativamente:



- riscossione coattiva tramite ruolo, di cui al DPR n. 602/1973;
- riscossione coattiva tramite ingiunzione di pagamento, di cui al Rd n. 639 del 1910;
- riscossione coattiva tramite gli ordinari mezzi giudiziari (Cass. Sez. Un.n. 20137/2006).

Sotto il profilo organizzativo, un Ente può decidere di avvalersi di:

- Agenzia delle Entrate – Riscossione: a decorrere dal 01/07/2017 le società del Gruppo Equitalia sono sciolte e a decorrere da tale data l'esercizio delle funzioni relative alla riscossione nazionale è attribuito ad AdeR (Agenzia delle Entrate – Riscossione), sottoposto all'indirizzo e alla vigilanza del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Sempre a partire dal 01/07/2017 i Comuni possono deliberare di affidare al soggetto preposto alla riscossione nazionale le attività di riscossione, spontanea e coattiva, delle entrate patrimoniali e tributarie proprie e delle proprie partecipate;
- Concessionario iscritto all'albo dei gestori dell'accertamento e della riscossione dei tributi locali (art. 53 del D.Lgs. n. 446/97);
- Riscossione diretta con o senza il supporto di un soggetto terzo affidatario del servizio di supporto alla riscossione;
- Società in house;
- Ufficio associato tra più Enti.

Sotto il profilo economico, ai fini del piano, giova ricordare che non c'è alcuna norma espressa che vieta ai Comuni di pretendere il rimborso degli oneri sostenuti per la riscossione, ma anzi c'è un principio immanente nell'ordinamento che pone a carico del debitore il rimborso delle spese sostenute:

- per i ruoli coattivi (cfr. art. 17 del D.lgs. N. 112/1999);
- per le procedure ordinarie civilistiche (cfr. 614 c.p.c.);
- per le ingiunzioni di pagamento non è previsto nulla ma l'art. 10 della Legge 23/2014 prevede l'allineamento degli oneri e dei costi in misura massima stabilita con riferimento all'articolo 17 del decreto legislativo 13 aprile 1999, n. 112, e successive modificazioni, o con riferimento ad altro congruo parametro».

L'art. 52 del D.lgs. n. 446/1997 prevede inoltre che il modello di remunerazione non deve comportare oneri aggiuntivi per il contribuente e, in tal senso, il Consiglio di Stato, con sentenza 12 giugno 2012, n. 3413, ha ritenuto opportuno chiarire che *l'affidamento del servizio a terzi, ovvero a propria società in house, non deve determinare un aumento degli oneri per il debitore rispetto a quanto deriverebbe dalla diretta gestione della procedura da parte degli uffici comunali*.

2.2 Riscossione in Italia

Capacità di riscossione dei comuni italiani

Il valore complessivo delle Entrate tributarie dei 7.998 Comuni italiani nel 2016 supera i 35 miliardi di euro.

L'analisi si limita nel dettaglio, per i dati a disposizione, a 6.871 Comuni, per un valore complessivo di Entrate tributarie accertate pari a 33.685 miliardi di euro. Di tale importo, le somme incassate nell'anno ammontano a 26.155 miliardi di Euro. **La capacità di riscossione media a livello nazionale è pari pertanto al 77,6%.**

L'indicatore della capacità di riscossione è il

Regioni	N. Comuni	Abitanti	Accertamenti in euro	Capacità di riscossione
TRENTINO-AA	166	678.492	333.442.913	93,10%
VALLE D'AOSTA	59	103.659	74.049.898	86,70%
LIGURIA	220	1.516.487	1.355.233.426	85,00%
FRIULI-VG	145	778.826	335.792.439	82,90%
EMILIA-ROMAGNA	321	4.381.627	3.165.893.856	82,80%
VENETO	528	4.644.775	2.595.687.651	82,40%
PIEMONTE	1.153	4.310.991	2.873.382.577	82,30%
MOLISE	119	251.644	123.414.476	81,50%
LOMBARDIA	1.467	9.701.074	5.859.239.202	81,30%
TOSCANA	261	3.599.800	2.643.591.160	80,10%
MARCHE	157	1.229.019	739.444.519	79,90%
BASILICATA	127	565.342	310.040.683	76,20%
PUGLIA	223	3.354.636	1.899.190.232	76,10%
ABRUZZO	267	1.170.363	723.277.113	75,00%
UMBRIA	81	823.093	556.943.087	74,90%
SARDEGNA	269	1.219.474	626.119.435	72,20%
CAMPANIA	478	5.209.877	3.352.129.733	69,80%
CALABRIA	376	1.821.801	1.005.497.074	69,20%
LAZIO	323	5.512.438	4.371.199.611	69,20%
SICILIA	131	1.189.485	741.472.611	67,20%
ITALIA	6.871	52.062.903	33.685.041.696	77,60%

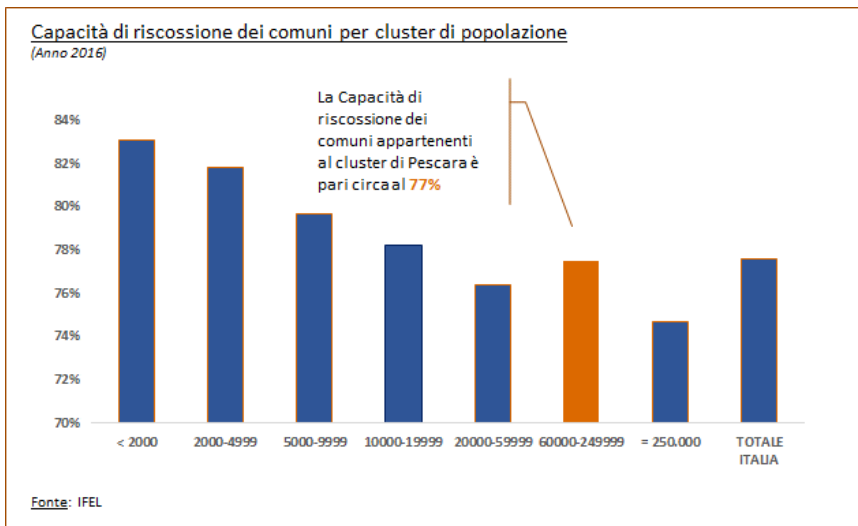
Fonte: Ufficio Studi CGIA – Anno 2016



risultato del calcolo percentuale di quanto incassato su quanto accertato con riferimento alle competenze dell'anno corrente. Vanno esclusi, di conseguenza, dal calcolo dell'indicatore della capacità di riscossione gli incassi realizzati nell'anno di competenza ma dovuti a crediti maturati anteriormente.

Il calcolo della capacità media per regione è rappresentato dalla tabella a lato.

Il valore più elevato (93,1%) lo abbiamo nelle due Province autonome del Trentino alto Adige, anche se va detto che il valore del primato va temperato in considerazione del modesto valore della pressione fiscale locale in quei territori. Segue la Valle d'Aosta, che si trova, come del resto il Friuli Venezia Giulia che segue a due posizioni, nella stessa condizione di regione a statuto speciale e, dunque, con una incidenza sulle Entrate correnti totali delle Entrate



tributarie significativamente più bassa che nelle regioni a statuto ordinario. Tra queste ad eccellere sono la Liguria (85%), l'Emilia Romagna (82,8%) e il Veneto (82,4%), mentre **l'Abruzzo si posiziona nella seconda metà della classifica dopo la Puglia e prima dell'Umbria.**

Ancora più interessante e significativa è la capacità di riscossione suddivisa tra cluster di comuni omogenei in base alla popolazione come graficamente rappresentato di seguito.

La capacità di riscossione per i comuni che rientrano nella fascia di popolazione tra **60.000 e 250.000 abitanti è pari al 77%**, e in linea con la media nazionale.

È bene evidenziare che molte sono le variabili che incidono sulla capacità di riscossione delle Entrate dei Comuni. Alcune sono addirittura di carattere socio-culturale: difatti la lealtà fiscale del contribuente è un valore ed una prassi che si sono affermati e consolidati nel tempo.

La "lealtà del contribuente" è coltivata ed incentivata certamente dalla qualità della comunicazione che il comune adotta per ricordargli le scadenze per il pagamento dei tributi, per sollecitarlo in caso di versamenti non ancora effettuati o per concordare modalità di pagamento dei tributi che tengano conto di eventuali condizioni di disagio, momentanee o permanenti.

Per questo ancor più decisive di una buona comunicazione e di un rapporto umano, cioè a dire "non burocratico" tra cittadino contribuente e Amministrazione comunale, sono le competenze tecnico-amministrative, le risorse tecnologiche e le capacità gestionali in capo agli uffici comunali (o alle società in house) preposti alla gestione delle

Rank	Regioni	Imposte evase (in milioni di euro)	% di evasione*
1	Calabria	3.332	24,2
2	Campania	10.084	23,2
3	Sicilia	8.098	22,2
4	Puglia	6.768	22,0
5	Molise	520	20,4
6	Sardegna	2.839	20,3
7	Umbria	1.756	19,5
8	Abruzzo	2.543	19,1
9	Marche	3.066	17,8
10	Basilicata	864	17,4
11	Toscana	8.056	17,1
12	Liguria	3.233	15,9
13	Valle d'Aosta	283	15,5
14	Lazio	12.246	15,4
15	Piemonte	7.869	14,4
16	Emilia-Romagna	9.092	14,1
17	Veneto	9.096	13,8
18	Friuli-Venezia Giulia	2.061	13,3
19	Provincia Autonoma Trento	1.053	13,3
20	Lombardia	19.331	12,5
21	Provincia Autonoma Bolzano	1.114	12,0
	Italia	113.304	16,0

(*) Per ogni 100 euro di incassato

Fonte: Ufficio Studi CGIA - Anno 2016



Entrate tributarie: convergenza delle informazioni trattate da tutti gli uffici comunali verso un unico centro di intelligence interna al Comune; banche dati esterne acquisite con sistematicità per incrociarne i contenuti e ricavarne informazioni utili per una gestione equa ed efficiente della fiscalità locale.

Altro dato interessante da evidenziare è che tra i comuni più virtuosi risultano Parma e Verona con indici rispettivi pari a 86,2 e 87,2 e che entrambi i comuni gestiscono le entrate tributarie attraverso una società "in house" appositamente costituita.

Il fenomeno dell'evasione e suo dimensionamento

Nel 2016 l'evasione stimata in Italia, secondo l'ufficio studi della CGIA di Mestre (VE), è stata del 16%. Ciò vuol dire che per ogni 100 euro di gettito da incassare, 16 rimangono illegalmente nelle tasche degli evasori. In termini assoluti, invece, sono 113,3 i miliardi di euro che in quell'anno sono stati sottratti all'erario.

Negli ultimi anni, tuttavia, il peso dell'evasione è leggermente in calo. Rispetto al 2016 l'anno prima ammontava a 114 miliardi (16,2 ogni 100) e nel 2014 a 118,8 miliardi (17,1 ogni 100).

A livello territoriale, invece, le realtà più a rischio sono quelle del Sud: in Calabria la stima di evasione è al 24,2, in Campania è al 23,2, in Sicilia al 22,2 e in Puglia al 22 per cento. Nelle regioni del Centro-Nord, invece, la situazione desta meno preoccupazioni. Infatti, in Veneto il tasso di evasione si attesta al 13,8 per cento, nella Provincia autonoma di Trento e in Friuli Venezia Giulia scende al 13,3, in Lombardia al 12,5 per fermarsi al 12 per cento nella Provincia autonoma di Bolzano come evidenziato nella tabella che segue.

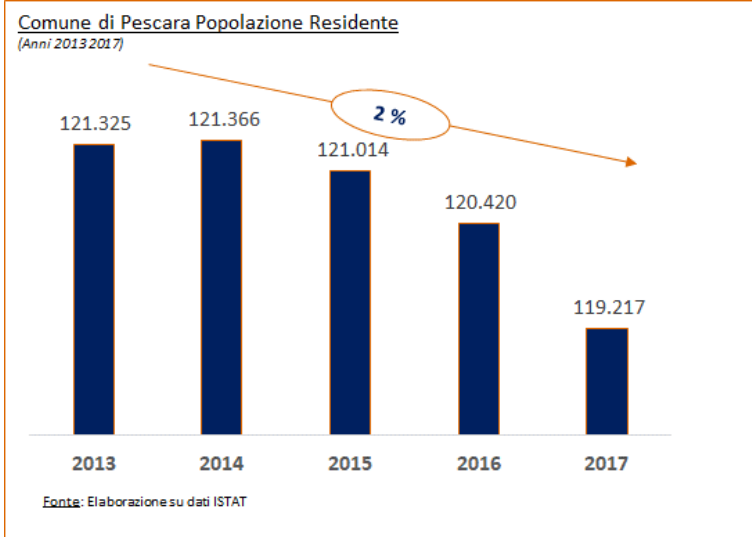
La regione Abruzzo risulta tra le meno virtuose con un indice del 19,1% e con una differenziazione di valore di circa 3 punti rispetto alla media nazionale.

2.3 Contesto economico-sociale del Comune di Pescara

Il Comune di Pescara è il centro più popoloso dell'Abruzzo con circa 120.000 abitanti. Il territorio comunale ha una superficie di 33,62 km² con una densità di popolazione pari a circa 3.500 abitanti per km².

Gli abitanti del comune di Pescara hanno un'età media di 45,8 anni ed un reddito medio dichiarato di 17.785 euro (dati Istat 2016-2017).

La ricchezza di un territorio può essere valutata, con buona approssimazione, in maniera direttamente proporzionale alla popolazione incidente, al tasso di occupazione ed alla sua capacità di generare reddito. A tal fine, prendendo in considerazione l'andamento delle due variabili identificate, come sopra rappresentato, riportiamo come l'andamento della popolazione residente abbia avuto nel periodo 2013-2017 una leggera flessione del 2%. Al contrario il reddito medio dichiarato è cresciuto del 5% con un valore di 17.785 euro nel 2016, pari a circa il 20% in più della media nazionale.



Comune di Pescara reddito medio dichiarato
(Anni 2013 2016)

Anni	2013	2014	2015	2016	% (13-16)
Reddito Medio	16.893	17.169	17.569	17.785	5,02%

Fonte: Comunitaliani.it



Altro dato interessante da segnalare è la percentuale di dichiaranti sul totale della popolazione che nel 2016 era pari al 65% contro il 57% registrato in Italia.

Leggermente più critico è invece il tasso di livello di disoccupazione. Infatti negli ultimi 5 anni, per i quali si dispone di valori puntuali, il tasso di disoccupazione è cresciuto da 11,6

a 12,30 (+0,7).

Anche il trend delle aperture e chiusure delle imprese (a livello complessivo di Regione Abruzzo), in coerenza con il trend della disoccupazione, presenta una flessione passando da 131.072 imprese nel 2012 a 126.866 pari al 3,21% contro la flessione registrata a livello nazionale pari all'1,71%.

Interessante, anche al fine di stimare le tasse di soggiorno attese, è l'analisi dei flussi turistici che secondo le stime del comune sono passate da 180.000 presenze del 2015 a circa 260.000 presenze nel 2017 grazie anche a campagne di comunicazione appositamente poste in essere dal Comune.

Focus sul mercato immobiliare

Gli indicatori utilizzati per valutare l'andamento del mercato immobiliari sono:

- **NTN (numero di transizioni normalizzate):** indicatore principale della dinamica di mercato; rappresenta il numero di transazioni, normalizzate rispetto alla quota di proprietà compravenduta, avvenute in un determinato periodo di tempo; il dato estratto dalla Banca Dati degli Uffici di Pubblicità Immobiliare.
- **IMI (intensità del mercato immobiliare):** quota percentuale dello stock di unità immobiliari oggetto di compravendita. Consente di percepire quale sia stata la "movimentazione" degli immobili compravenduti rispetto allo stock immobiliare presente in un determinato territorio.

Dall'analisi dell'andamento del mercato immobiliare della regione Abruzzo per l'anno 2016 si registrano i valori riportati nella tabella seguente, in cui si evidenzia anche il valore medio degli immobili per m².

Capoluogo	NTN 2016	NTN var. % 2015/16	Quota % NTN per provincia	IMI 2016	Differenza IMI 2015/16	2016 Quotazione e Media €/m ²	Quotazione media Variazione % 2015/16
L'Aquila	499	3,41%	21,69%	0,92%	0,02	721	-6,74%
Chieti	326	3,26%	14,15%	1,17%	0,03	1.063	-5,32%
Pescara	1.083	22,40%	47,05%	1,66%	0,30	1.613	-1,37%
Teramo	394	29,89%	17,10%	1,42%	0,32	1.033	-4,24%
Abruzzo	2.302	15,90%	100%	1,32%	0,18	1.157	-3,44%

Fonte: Osservatorio del mercato immobiliare dati 2016

immobiliare residenziale vede consolidare in modo significativo la ripresa ormai in atto dall'anno precedente. Infatti, il numero di abitazioni compravendute ha registrato un ulteriore e significativo aumento rispetto al 2015 e complessivamente si attesta, a livello regionale, al 15,39% su base annua. Il trend positivo delle transazioni, che a livello regionale è pari a 10.441 NTN, si rileva, in tutte le province abruzzesi, con un aumento delle compravendite che va dal 10,95% della provincia di L'Aquila (2.452 NTN), al 18,52% della provincia di Pescara (2.557 NTN). L'andamento positivo delle compravendite di abitazioni coinvolge sia i comuni capoluogo che i comuni non capoluogo. Per i comuni capoluoghi la performance positiva è rilevante per Pescara (22,44%) e Teramo (29,89%), mentre è relativamente modesta per L'Aquila (3,41%) e Chieti (3,26%).

Mentre il mercato immobiliare conferma i dati positivi dell'anno precedente, le quotazioni medie delle abitazioni registrano un'ulteriore flessione che conferma il calo che ormai si registra in maniera pressoché costante dal 2011. Complessivamente, le quotazioni medie delle abitazioni, nel corso del 2016, sono

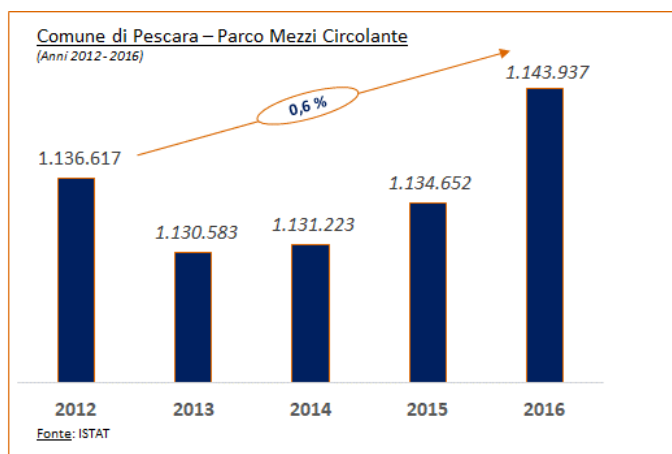


diminuite del 3,44% per le quattro città capoluogo e del 3,42% per il resto dei comuni della provincia. Dall'analisi delle quotazioni medie dei capoluoghi, si rileva che L'Aquila è il comune che segna la flessione più consistente del -6,74%, segue Chieti, che registra una flessione del -5,32%, Teramo, con una flessione del -4,24%, mentre Pescara registra una flessione minima del -1,37%.

Di fatto, il Comune di Pescara, rispetto agli altri capoluoghi abruzzesi presenta un mercato immobiliare abbastanza stabile. Questo dato è interessante e utile per definire le proiezioni future dell'attività di riscossione dei tributi locali tenuto conto che è stata accertata una correlazione positiva tra l'andamento del mercato immobiliare e l'andamento contributivo legato ai patrimoni immobiliari (Banca d'Italia – Eurosystema).

Focus sul parco mezzi circolante

Anche il parco mezzi circolante, con una crescita percentuale di circa lo 0,6% nel periodo 2012–2016, registra quindi valori tendenzialmente costanti. Tuttavia è interessante osservare che dal 2013 in poi, picco negativo nel quinquennio considerato, il mercato ha registrato sempre valori in crescita.



Alla luce di quanto sopra evidenziato, a meno che non intervengano fattori esogeni (es. nuove norme e/o variazioni di normative esistenti) è ragionevole ritenere che il contesto in cui la New.Co opererà per i prossimi anni sarà tendenzialmente stabile. La New.Co., pertanto, focalizzando l'attenzione sull'efficienza organizzativa (risorse, sistemi e processi) e su strategie di riscossione personalizzate in base alle diverse tipologie di contribuente, potrà quanto meno ottenere una riduzione del livello di evasione e un conseguente incremento delle entrate a livello di comuni capoluoghi di provincia con caratteristiche similari.

2.4 Attuale modello di gestione delle entrate

L'attuale modello di riscossione delle entrate si basa sull'azione simultanea di diversi attori, in funzione delle diverse tipologie di tributo e/o delle fasi del ciclo di vita del tributo stesso.

2.4.1 Attori coinvolti

I principali attori dei processi di accertamento, liquidazione riscossione delle entrate sono:

- **Attori Interni**
 - **Ufficio Tributi:** con un organico di 27 risorse dedicate alle attività di accertamento, riscossione volontaria e front office per i seguenti tributi:
 - ICI (Imposta Comunale Sugli Immobili);
 - TARSU (Tassa Smaltimento Rifiuti Solidi Urbani);
 - TARES (Tassa Rifiuti e Servizi);
 - Entrate Patrimoniali.
 - **Polizia Municipale:** con un organico di 7 risorse dedicate all'attività di riscossione volontaria per i seguenti tributi:
 - sanzioni amministrative e pecuniarie;
 - diritti di segreteria rimozione auto.
 - **Servizio Patrimonio Immobiliare:** con un organico di 5 risorse dedicate all'attività di accertamento, riscossione volontaria e coattiva ed attività di front office relative ai proventi derivanti dalla vendita dei diritti di superficie e dalla vendita di alloggi;



- **Servizio Alloggi Edilizia Residenziale Pubblica (ERP):** con un organico di 5 risorse dedicate all'attività di accertamento, riscossione volontaria e coattiva ed attività di front office relative ai proventi derivanti dal canone di locazione per gli immobili residenziali pubblici.

Ad oggi pertanto l'attuale modello per lo svolgimento delle attività di cui sopra, prevede un organico di 41 risorse direttamente impiegate dal comune.

- **Attori Esterni**
 - **Agenzia delle Entrate-Riscossione:** che svolge, a partire dal 1 luglio 2017, per conto del Comune l'attività di riscossione coattiva delle entrate principali del Comune di Pescara e in particolare la riscossione dell'imposta comunale sugli immobili, la tassa sui rifiuti solidi urbani e le sanzioni per violazione del codice della strada;
 - **Soget S.p.A.:** che per conto del Comune, attraverso convenzione:
 - svolge riscossione coattiva, per i ruoli emessi fino al 30 giugno 2017 per l'imposta comunale sugli immobili, la tassa sui rifiuti solidi urbani e le sanzioni per violazione del codice della strada;
 - ha svolto sino al 30 giugno 2017 supporto per attività di accertamento tributi principali attraverso la creazione di una banca dati immobiliare costituita da superfici catastali censite nel catasto edilizio urbano relazionate con i contribuenti effettivi utilizzatori ai fini dell'accertamento TARSU e ICI;
 - **ICA S.r.l.:** che svolge per conto del Comune, attraverso convenzione, i servizi di gestione, accertamento, liquidazione e riscossione volontaria e coattiva dei seguenti tributi:
 - ICP (imposta comunale sulla pubblicità);
 - DPA (Diritti sulle pubbliche affissioni);
 - COSAP (Canone di occupazione spazi e aree pubbliche);
 - TARI-G (Tassa rifiuti solidi urbani giornaliera);
 - Canone per l'uso di spazi, banchi e box mercato coperto e relativi diritti.
 - **Serenissima Ristorazione S.p.A.:** per il servizio di gestione delle mense scolastiche attraverso apposita convenzione che prevede l'esternalizzazione dell'intero servizio di refezione scolastica;
 - **Pescara Parcheggi S.r.l.:** società in house per la gestione della sosta tariffata.

2.4.2 Modalità di riscossione

L'attuale modalità di gestione della riscossione dei tributi locali da parte del comune di Pescara risulta altamente parcellizzata, in particolar modo per le attività afferenti la riscossione coattiva come schematicamente rappresentato nella figura che segue. L'attuale frammentazione non permette all'Amministrazione di mantenere il controllo diretto ed esclusivo su una funzione propria e fondamentale, quella tributaria, oltre a palesare una serie di criticità evidenti quali, a titolo di esempio:

- mancanza di un'operatività strategica comune e condivisa, al fine di una chiara e corretta programmazione di tutte le entrate tributarie;
- mancanza di un controllo costante e puntuale degli insoluti e degli incassi;
- mancanza di una banca dati unica e centralizzata di proprietà diretta del Comune o della New.Co.;
- distribuzione dei ruoli che non consente una chiara identificazione delle responsabilità;
- difficoltà per il cittadino/contribuente che è costretto ad interagire con più interlocutori, ognuno con le proprie differenti modalità di gestione, con il rischio di creare confusione ed in parte "diffidenza";
- difficoltà gestionali che non consentono ad esempio di avviare percorsi di recupero di efficienza e razionalizzazione dei costi e delle risorse disponibili.



Piano Industriale Società In House per la riscossione dei Tributi 2019 - 2022

		<i>Entrate gestite</i>	Accertamento	Riscossione volontaria	Riscossione coattiva	Front-office
Uffici interni al Comune	Settore Tributi 24	<ul style="list-style-type: none"> ICI TARSU TARES Entrate patrimoniali 	✓	✓		✓
	Polizia municipale 7	<ul style="list-style-type: none"> Sanzioni amministrative e pecuniarie Diritti di segreteria rimozione auto 		✓		
	Servizio Patrimonio immobiliare 5	<ul style="list-style-type: none"> Proventi vendita diritti di superficie e vendita alloggi 	✓	✓	✓	✓
	Servizio Alloggi ERP 5	<ul style="list-style-type: none"> Canoni di locazione immobili ERP 	✓	✓	✓	✓
Attori esterni	Pescara parcheggi Srl	<ul style="list-style-type: none"> Entrate parcheggi a pagamento 	✓	✓	✓	✓
	SOGET SpA	<ul style="list-style-type: none"> ICI TARSU TARES Entrate patrimoniali 	Supporto al Settore tributi		✓	Supporto al Settore tributi
	ICA Srl	<ul style="list-style-type: none"> Imposta pubblicità Diritti pubbliche affissioni Canone occupazione spazi pubblici 	✓	✓	✓	✓
	Serenissima Ristorazione	<ul style="list-style-type: none"> Refezione scolastica* 	✓	✓		✓

*L'affidamento del servizio di ristorazione decorre dal 1/10/16 fino al 30/6/20. Fino al 2016 si occupavano di bollettazione e riscossione dell'entrata n. 2 dipendenti del Comune.

Società	Convenzione attiva	Principali attività previste	Remunerazione	Periodo di riferimento
Pescara parcheggi Srl	Affidamento in «house providing» del servizio di gestione dei parcheggi a pagamento	Concessione del servizio per la gestione dei parcheggi pubblici e dei servizi accessori al servizio principale (car sharing, bike sharing, controllo accessi ZTL, rilascio permessi, ecc.). Da statuto è previsto che la società svolga anche attività di gestione amministrativa compreso l'accertamento, liquidazione, riscossione anche coattiva degli importi dovuti per il servizio di gestione parcheggi	Non è prevista una remunerazione alla società da parte del Comune. La società corrisponde al Comune un canone annuo di 1,5 mln di €	2016 - 2020
SOGET SpA	Riscossione coattiva tributi principali	Riscossione coattiva delle entrate principali del Comune di Pescara e in particolare la riscossione dell'imposta comunale sugli immobili e la tassa sui rifiuti solidi urbani	4% degli incassi per la riscossione volontaria della TARSU; riscossione coattiva decreto MEF; ICI compenso da D.lgs 504/92	Prima stipula 2002; Ultima proroga giugno 2017
SOGET SpA	Supporto attività di accertamento tributi principali	Creazione di una banca dati immobiliare costituita da superfici catastali censite nel catasto edilizio urbano relate con i contribuenti effettivi utilizzatori ai fini dell'accertamento TARSU e ICI	7%+IVA sul riscosso derivante da attività di accertamento TARSU e ICI da calcolarsi sulle somme effettivamente introitate	Prima stipula 2006
ICA Srl	Accertamento e riscossione volontaria e coattiva dei tributi «minori»	Concessione del servizio di gestione, accertamento, liquidazione e riscossione volontaria e coattiva dell'imposta comunale sulla pubblicità (ICP), Diritti sulle pubbliche affissioni (DPA), Canone di occupazione spazi e aree pubbliche (COSAP), Tassa rifiuti solidi urbani giornaliera (TARI-G), Canone per l'uso di spazi, banchi e box mercato coperto e relativi diritti.	17,47% sulle somme riscosse	2016 - 2025
BIO RISTORO ITALIA CIR food Bio Ristoro CIR food	Gestione refezione scolastica	Concessione del servizio di gestione delle mense scolastiche attraverso apposita convenzione che prevede l'esternalizzazione dell'intero servizio di refezione scolastica	Non è prevista una remunerazione da parte del Comune	Contratto attualmente attivo



2.4.3 Sistemi informativi disponibili

L'alta frammentazione delle attività e delle responsabilità lungo la catena del valore si riflette anche sui sistemi informativi. Di fatto ad oggi, oltre ai **sistemi utilizzati dai soggetti esterni** (Soget, AdER, ecc.) che non dialogano (o dialogano solo parzialmente con il Comune), gli uffici interni all'Amministrazione si avvalgono dei seguenti sistemi:

- **Suite Maggioli** per il protocollo/gestione documentale, per le attività connesse alla riscossione volontaria dei tributi e per la contabilità;
- **Sapidata** per la gestione delle contravvenzioni al Codice della Strada;
- **Altri sistemi, procedure e/o strumenti di office automation** per la gestione delle posizioni debitorie, per la riconciliazione dei pagamenti e per la reportistica.

Oltre alla frammentazione è evidente la mancanza di adeguate integrazioni tra i sistemi in ottica di governo e gestione dell'intero ciclo di vita delle entrate.

Peraltro si segnala che l'Amministrazione comunale ad oggi è inadempiente in relazione a quanto disposto dall'art. 5 del Codice dell'Amministrazione Digitale e dal D.L. 179/2012, come convertito in legge. Di fatto i pagamenti non transitano sul nodo PagoPa.

2.4.4 Performance conseguite

Di seguito, con una vista di alto livello, si evidenziano i risultati conseguiti dall'Amministrazione comunale nel periodo 2013-2017.

Tali analisi sono state realizzate attraverso l'impiego di dati derivanti da diverse fonti:

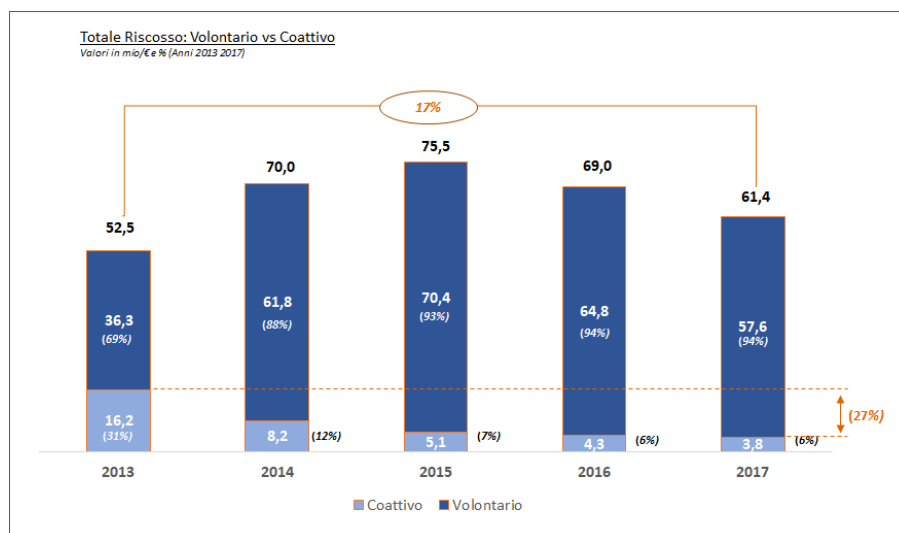
- conti di gestione Soget (carico e riscosso coattivo);
- bilanci dell'Amministrazione;
- riscosso volontario per le contravvenzioni al Codice della Strada;
- volumi di procedure esecutive e cautelari (limitatamente in essere a gennaio 2018);
- volumi di ingiunzioni realizzate da Soget dal 2000 al 2016.

Il Comune nel periodo di riferimento ha incassato un totale di circa 328 mln di € riferiti ad entrate tributarie ed extra-tributarie con una crescita complessiva del riscosso del 17%.

Il grafico a lato illustra l'andamento anno per anno del totale riscosso ed il peso in valore assoluto e percentuale sia della riscossione volontaria sia della riscossione coattiva.

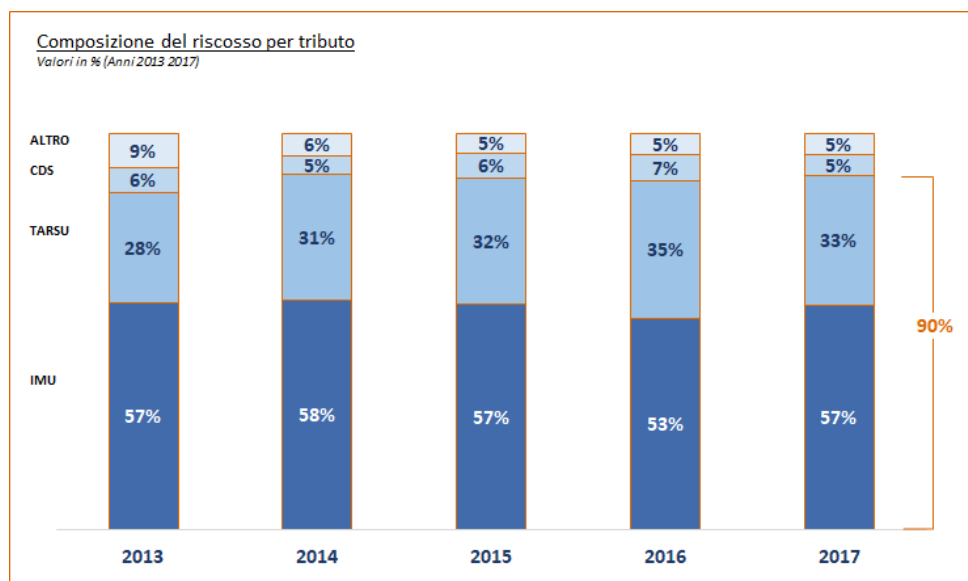
Nel 2017 l'incidenza della riscossione volontaria (autoliquidazione e accertamento) si attesta intorno al 94% delle entrate a

fronte di un 6% della riscossione coattiva. Negli anni l'incidenza del riscosso coattivo si è ridotta di circa 27 punti percentuali da un lato per un aumento propensione spontanea a pagare da parte dei cittadini, dall'altra, per la progressiva perdita di efficacia del modello di riscossione coattiva.





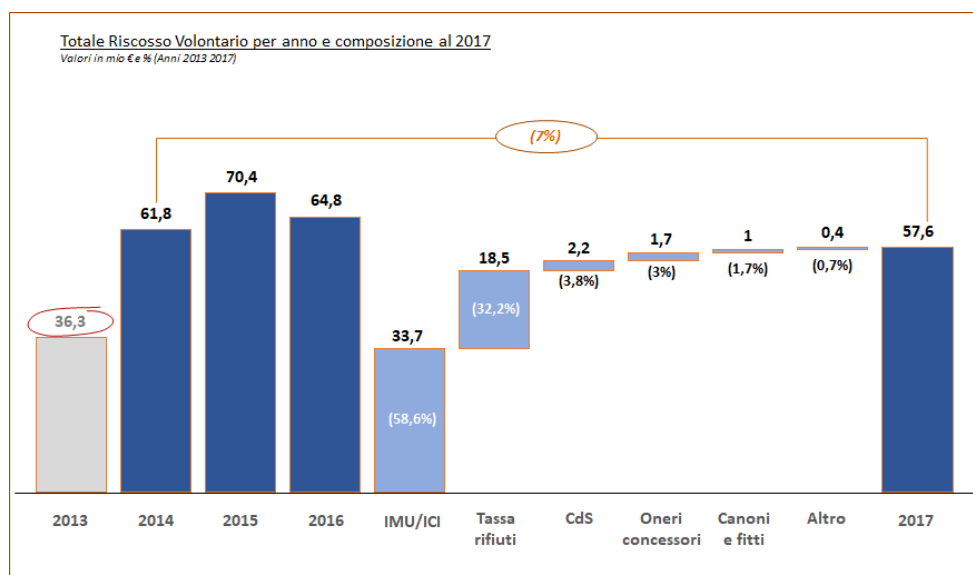
Per quanto riguarda la composizione del riscosso, come evidenziato nel grafico a lato, si evidenzia che nel 2017 il 90% delle entrate deriva da imposte sugli immobili (IMU/ICI) e da tasse su rifiuti e servizi. Una quota del 5% da sanzioni amministrative, e la quota restante da altri tributi (tassa sull'Occupazione del suolo pubblico, Gestione parcheggi e TASI).



Focus sulla riscossione volontaria

Per la valutazione del trend del riscosso non è stato considerato l'anno 2013 perché caratterizzato da un andamento anomalo rispetto agli altri anni in virtù delle modalità di riscossione utilizzate.

Nel periodo 2014-2017 si registra pertanto una flessione complessiva delle entrate da volontario pari al 7%.



Per l'anno 2017, come del resto per quelli

precedenti, la composizione del volontario conferma le percentuali del riscosso totale con oltre il 90% costituito da IMU/ICI e Tassa rifiuti.

Focus sulla riscossione coattiva

Il primo dato evidente è un'apparente decrescita del carico iscritto a ruolo pari a circa l'8%, da mitigare in effetti per il 2017 da un'attività parziale di iscrizione al ruolo dovuta al passaggio di consegna tra Soget e Agenzia delle Entrate – Riscossione. Mitigando pertanto il valore del 2017, l'andamento del totale iscritto a ruolo è tendenzialmente stabile, mentre non corrisponde un'equivalente stabilità nei valori del riscosso, che registrano invece una progressiva riduzione per un totale di oltre 5 punti percentuali nell'intero periodo di riferimento.

Tale andamento in parte è attribuibile alla già dichiarata progressiva perdita di efficacia dell'attività di riscossione coattiva.



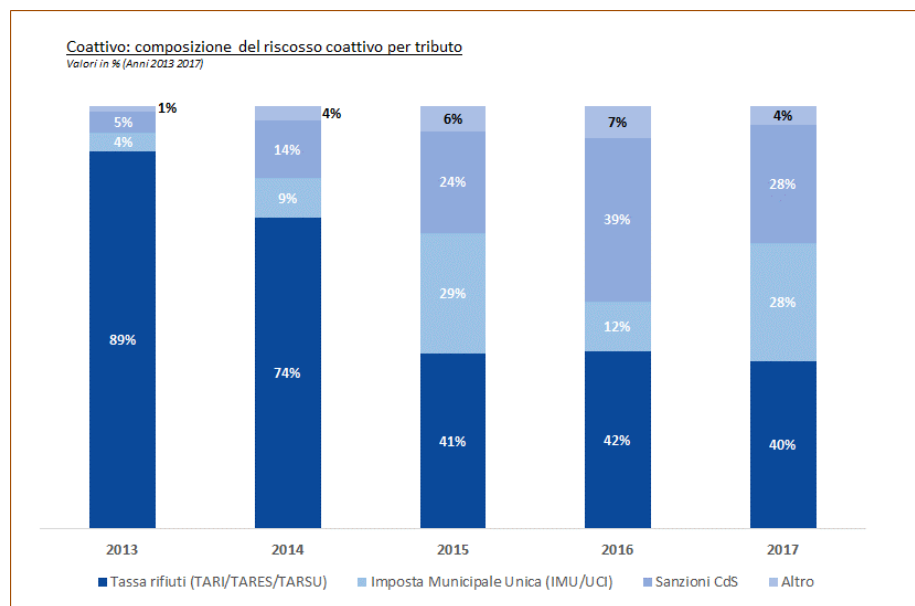
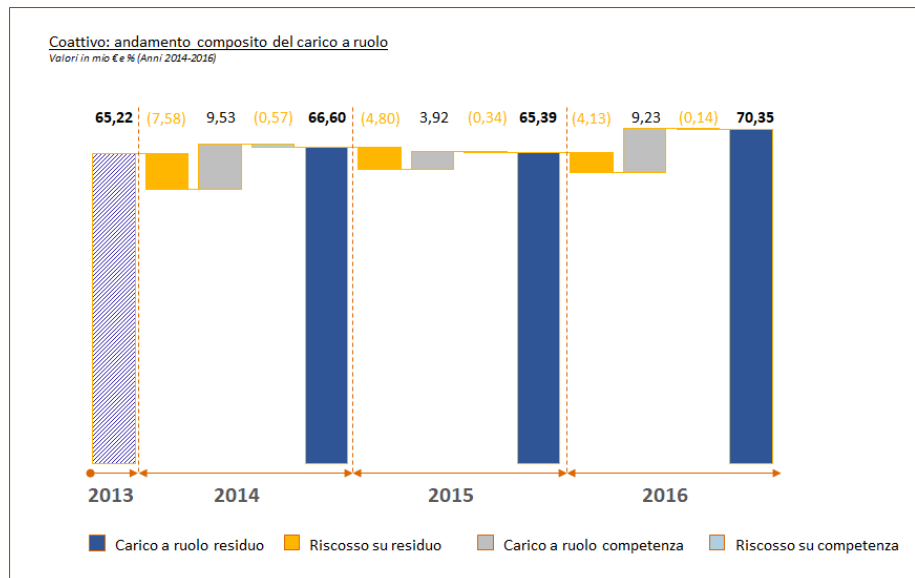
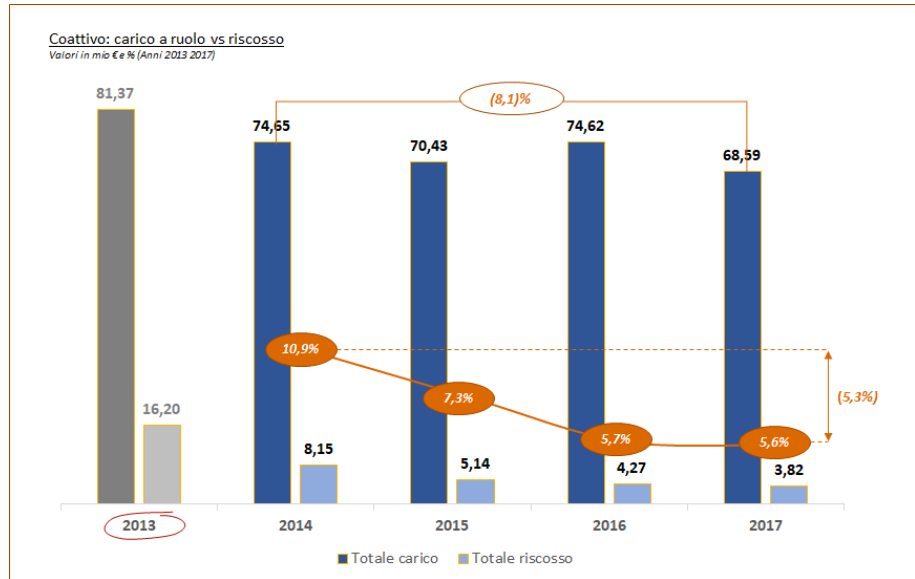
Da un'analisi più puntuale, considerando l'andamento composito del carico residuo degli anni pregressi, e l'incassato dei ruoli pregressi, l'iscritto al ruolo e l'incassato per competenza, si conferma la progressiva perdita di efficacia dell'attività di riscossione coattiva.

In particolar modo si evidenzia la bassa percentuale di riscosso per competenza.

Rispetto alla composizione del riscosso coattivo per tributo si evidenzia per il biennio 2013-2014 un peso consistente della Tassa rifiuti per effetto della riscossione volontaria imputata a coattivo nel 2013 con effetti anche nel 2014.

I valori di riferimento da considerare per una corretta percezione della composizione per tributo, sono pertanto quelli dal 2015 al 2017, in cui si evidenzia, a fronte di un carico a ruolo pressoché costante, la stabilità del riscosso per tassa rifiuti a fronte di una significativa variabilità del riscosso di ICI/IMU e sanzioni CdS.

In generale l'analisi delle attuali performance fa emergere significativi margini di miglioramento in termini di volumi totali di entrate, volumi di riscosso coattivo in modo da conseguire risultati almeno in linea con quelli della media nazionale.





2.4.5 Criticità dell'attuale modello e necessità di rinnovamento strategico

L'attuale modello presenta una serie di criticità di base quali ad esempio:

- i processi di accertamento, liquidazione e riscossione sono frammentati e distribuiti su più soggetti (interni ed esterni al Comune);
- il governo e il monitoraggio di tutti gli attori e delle performance risulta pertanto complesso ed oneroso, anche alla luce degli strumenti e delle risorse disponibili da parte dell'Amministrazione per effettuare le attività di pianificazione, controllo e monitoraggio dei soggetti esterni;
- i livelli riscossione, soprattutto quella coattiva, sono inferiori a quelli di altre realtà simili per dimensioni e contesto di riferimento con un evidente impatto sul bilancio complessivo dell'Amministrazione.

Si ritiene pertanto necessario adottare un nuovo modello che da un lato definisca una chiara ed univoca *governance* dei processi di riscossione in capo all'Amministrazione, dall'altro, consenta una gestione operativa efficace ed efficiente dell'intero ciclo di vita delle entrate.

2.4.6 Modelli di riferimento alternativi

Come già accennato nell'ambito del contesto normativo esistono due modelli per la gestione diretta delle entrate comunali:

- il Comune che realizza direttamente tutte le attività (modello puro);
- Il Comune governa le attività svolte da una società «in house» appositamente costituita per svolgere le attività operative connesse alle fasi di accertamento, liquidazione, riscossione e supporto ai cittadini-contribuenti.

Modello Puro

La gestione diretta da parte del Comune risulta certamente preferibile rispetto alla passata gestione indiretta, in quanto consente all'Amministrazione di mantenere il controllo diretto ed esclusivo su una funzione propria, quella tributaria, che non solo è istituzionale, ma risulta sempre più strategica per l'equilibrio della finanza locale al fine di mantenere/implementare servizi a beneficio della collettività amministrata e, attraverso il contrasto all'evasione, realizzare finalità perequative.

La riscossione diretta pertanto permette:

- di offrire un servizio di qualità ai cittadini, che possono interagire con un unico interlocutore per tutte le loro istanze nella massima trasparenza, con procedure snelle che semplificano gli adempimenti da ottemperare;
- il monitoraggio costante e puntuale degli insoluti e degli incassi;
- la disponibilità di tutti i dati in un'unica banca dati, di reale proprietà dell'Ente, che non è costretto a chiedere all'agente riscossore esterno, essendo al contempo titolare e fruitore diretto dei suoi stessi dati;
- la visione e la conseguente operatività strategica in materia tributaria, al fine di una chiara e corretta programmazione delle entrate;
- la disponibilità immediata del riscosso;
- la gestione "*ad personam*" delle esigenze di rateizzazione dei cittadini e delle relative garanzie;
- la prevenzione del contenzioso;
- razionalizzazione dei costi e delle risorse disponibili (spazi e tecnologie).

Operare senza l'intermediazione di soggetti esterni al proprio perimetro, consente al Comune la gestione di un rapporto personalizzato con il cittadino, declinato in funzione delle esigenze specifiche che di volta in volta il contribuente - o l'Ente stesso - ha necessità di soddisfare.



Significa altresì monitorare in modo costante e puntuale gli insoluti e gli incassi, e naturalmente, avere la disponibilità immediata del riscosso. Al contempo, questo approccio consente di volta in volta di dirigere la propria attività in funzione dei risultati attesi, in modo personalizzato in relazione alle peculiarità ed ai contesti socio economici di riferimento, nel pieno rispetto del quadro normativo vigente.

Una simile impostazione, inevitabilmente, conduce l'Ente nella direzione di un rapporto più sereno con il contribuente, svolgendo con ciò stesso una funzione deflattiva del contenzioso.

La riscossione in modalità "autogestita", si giova peraltro, in fase coattiva, dei medesimi strumenti che il sistema poneva a disposizione del Concessionario Nazionale della Riscossione (Equitalia e le sue partecipate): ingiunzione fiscale ex RD 639/1910 per la formazione del titolo esecutivo, e procedura esecutiva esattoriale ex R.D. 602/73 (fermo amministrativo di beni mobili, pignoramento diretto del quinto stipendiale, pignoramento diretto di crediti, compresi depositi bancari ecc.) per l'espropriazione forzata.

Ovviamente affinché il Comune sia in grado di seguire la riscossione dei tributi in forma diretta necessita necessariamente di investimenti in "asset" e "risorse" quali:

- investimenti in tecnologia per dotarsi di tutti gli strumenti informativi necessari per coprire l'intera catena del valore dall'accertamento alla riscossione coattiva;
- ricorso al mercato del lavoro per acquisizione di personale con competenze tecniche specialistiche in tema di riscossione, soprattutto coattiva.

Modello "in house"

Questo modello rappresenta un'evoluzione di quello puro. La scelta di costituire una apposita società "in house" presenta una serie di ulteriori:

- un soggetto giuridico assoggettato a regole privatistiche è in grado di rispondere prima e meglio alle esigenze di efficienza, efficacia e sostenibilità tipiche di un'azienda privata;
- la società in house consente di "specializzare" risorse (umane e strumentali) sui processi core di riscossione, escludendo qualsiasi altro elemento avulso dal contesto specifico;
- l'Ente ha la possibilità di scindere, sotto il profilo organizzativo e delle responsabilità, le attività di indirizzo e controllo, da quelle strettamente operative valutando tempo per tempo i risultati conseguiti in relazioni agli obiettivi pianificati;
- i cittadini/utenti riconoscono in un unico soggetto "dedicato" alle attività di riscossione il solo riferimento per le proprie esigenze informative e operative.

Quest'ultimo modello, anche in ragione delle esperienze positive di altre Amministrazioni comunali, è quello che meglio si attaglia alle esigenze del Comune di Pescara.

3 Vision e Mission – Le principali leve strategiche

3.1 Visione strategica

La Vision della costituenda New.Co. può così essere declinata:

"Essere percepito come unico soggetto che esercita il servizio pubblico di riscossione per il Comune di Pescara in modo semplice, trasparente ed economico, favorendo l'adesione spontanea e contribuendo direttamente al recupero, costante nel tempo, delle risorse necessarie all'erogazione dei servizi per la collettività e alla crescita economica del territorio".

3.2 Mission e obiettivi

In coerenza con la visione a tendere, la Mission della New.Co. perseguire l'equità fiscale, conseguendo il corretto contributo di tutti alle entrate comunali e garantendo, al contempo, l'efficacia del sistema di



riscossione dei tributi locali, il contenimento dei costi dell'intero sistema e lo sviluppo di eventuali servizi aggiuntivi.

La Mission può essere declinata su quattro principali direttrici che corrispondono ai Fattori Critici di Successo del settore:

- **riscossione:** assicurare una maggiore efficacia della riscossione, attraverso l'adozione di un approccio sempre più adeguato alle caratteristiche del singolo contribuente, ottimizzandone i risultati;
- **contribuenti:** garantire il miglioramento della relazione con il contribuente, incrementando la gamma dei servizi e semplificandone l'accesso, in ottica di trasparenza e fiducia reciproca;
- **efficienza:** perseguire l'incremento dei livelli di efficienza ed il contenimento dei costi per la collettività;
- **Enti:** assicurare i servizi erogati agli "Enti-clienti", costruendo una relazione personalizzata, basata sulla collaborazione, e facendo percepire un trattamento esclusivo.

Inoltre la New.Co. ha l'obiettivo di uniformare l'erogazione dei propri servizi ai seguenti principi generali:

- **uguaglianza:** l'attività della Società e l'erogazione dei servizi sono ispirati al principio di uguaglianza dei diritti dei cittadini. L'uguaglianza di trattamento deve essere intesa come il divieto di ogni ingiustificata discriminazione;
- **imparzialità:** la Società agisce nei confronti dei cittadini e degli utenti secondo criteri di obiettività, giustizia ed imparzialità;
- **continuità:** la Società garantisce di svolgere le proprie attività in continuità e senza interruzioni;
- **chiarezza e trasparenza:** la Società assicura la disponibilità di tutte le informazioni per il contribuente, degli atti a lui destinati, assumendo iniziative volte a garantire che tutta la modulistica, le istruzioni e in generale ogni altra comunicazione siano messi in modo chiaro a disposizione del contribuente in tempi utili.

La Mission punta a conseguire i seguenti **obiettivi**:

- un forte effetto di deterrenza all'evasione locale;
- un deciso miglioramento del rapporto con i cittadini;
- ridurre in modo significativo gli oneri a carico della collettività, tramite:
 - una forte ristrutturazione del sistema;
 - una concentrazione degli attori attualmente operanti;
 - una complessiva razionalizzazione e riorganizzazione dei processi operativi, di supporto e dei sistemi informativi.

3.3 Principali linee strategiche

Il corretto perseguimento degli obiettivi passa attraverso la realizzazione delle seguenti linee strategiche.

3.3.1 Un nuovo approccio alla riscossione coattiva

L'adozione di un nuovo approccio alla riscossione coattiva, gestito direttamente attraverso la costituzione della nuova società "in house" (da ora in poi New.Co. o la Società), è finalizzato a produrre un forte effetto di deterrenza all'evasione, conseguendo al contempo obiettivi di efficienza ed efficacia. Infatti, l'obiettivo principale della New.Co. sarà di realizzare le condizioni per il miglioramento del tasso di assolvimento spontaneo degli adempimenti tributari, così fornendo un contributo alla realizzazione di una maggiore equità fiscale.

La nuova Società dovrà introdurre un nuovo approccio alla riscossione coattiva fondato sull'adozione di una strategia di gestione della morosità che si basa sulla definizione di un "profilo" del contribuente finalizzato a



raccogliere il maggior numero di informazioni ritenute idonee a personalizzare e ottimizzare, in particolare, le attività di riscossione coattiva.

A tal fine saranno utilizzati i nuovi strumenti che consentiranno significative potenzialità di recupero di riscossione. Infatti, le attività relative alle procedure (fermo amministrativo, iscrizione ipotecaria, pignoramento mobiliare, pignoramento immobiliare, pignoramento presso terzi, procedure concorsuale) saranno potenziate attraverso:

- l'analisi e la profilazione dei debitori in classi omogenee;
- l'acquisizione, l'elaborazione e l'utilizzo sistematico di tutti i dati disponibili già a livello di Amministrazione comunale per effettuare attività di accertamento e riscossione;
- il ricorso a banche dati esterne utili a intercettare le possidenze e i rapporti finanziari dei contribuenti morosi.

Il nuovo approccio alla riscossione coattiva sarà quindi caratterizzato da una particolare attenzione all'analisi dei debitori al fine di procedere – per quanto possibile – alla definizione di cluster in relazione ai quali individuare le procedure coattive idonee ad assicurare il maggior grado di efficacia.

In tale contesto, si procederà a scelte:

- a livello strategico, che ricomprendono la definizione della strategia di notifica e della strategia esecutiva, la pianificazione e il controllo:
 - andranno definite le linee guida per le scelte nella fase di notifica (strategie di notifica) e nella fase di recupero esecutivo del credito (strategie esecutive);
 - dovranno essere definiti controlli e monitoraggio dei risultati attraverso reporting di sintesi e di dettaglio dell'esito delle attività svolte e valutazione delle performance interne/esterne. Reporting sui risultati delle azioni esecutive sono fondamentali per garantire un processo di sviluppo e miglioramento continuo dell'approccio al contribuente;
- a livello organizzativo e procedurale, che ricomprendono i processi e le attività di analisi del contribuente finalizzate alla:
 - selezione delle modalità e dei canali di notifica più veloci ed efficaci;
 - selezione delle procedure cautelari ed esecutive da attivare nei confronti dei contribuenti morosi;
- a livello operativo, a cui ricondurre i processi e le attività operative relative a:
 - gestione delle attività di notifica;
 - gestione delle procedure cautelari ed esecutive;
 - gestione delle fasi di predisposizione delle comunicazioni di inesigibilità.

Il nuovo approccio ha l'obiettivo di predeterminare le attività esecutive da esperire sui contribuenti morosi sulla base di un'analisi costi/benefici/tempistiche/probabilità di successo, fondata sulla conoscenza del contribuente.

La corretta impostazione di tale approccio consentirà di:

- minimizzare i tempi di accertamento delle situazioni debitorie;
- minimizzare i tempi intercorrenti tra la notifica e l'aggressione della massa economica disponibile;
- minimizzare i costi delle procedure esecutive e velocizzare l'invio alla fase di "inesigibilità" delle posizioni morose non più recuperabili;
- massimizzare il riscosso.

Le attività di analisi del contribuente si baseranno su una prima macro-segmentazione dei contribuenti in funzione del tipo di contribuente (Persona Fisica – Persona non fisica) e dell'importo del debito (Grandi – Medi – Piccoli contribuenti), e su una successiva segmentazione sulla base della iscrizione nel Registro delle Imprese tenuto dalle Camere di Commercio e delle risultanze dello stesso:

- Persona fisica non iscritta nel Registro delle Imprese:

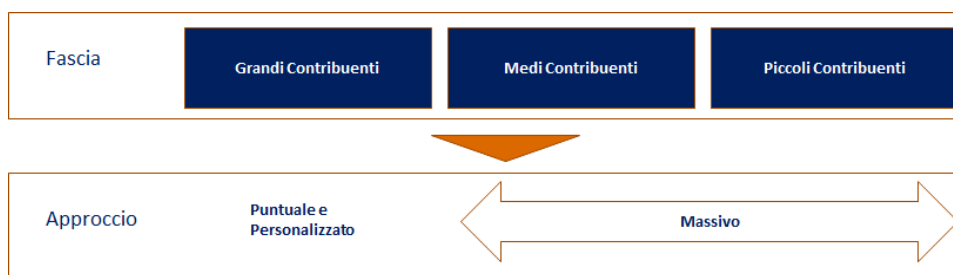


- Persona fisica lavoratore dipendente;
- Persona fisica lavoratore autonomo;
- Persona fisica deceduta.

- Persona fisica e giuridica iscritta nel Registro delle Imprese:
 - Ditta individuale/in liquidazione/cancellata/estinta;
 - Società di persone/in liquidazione/cancellata/estinta;
 - Società di capitali/in liquidazione/cancellata/estinta;
 - Procedure concorsuali.
- Persona giuridica non iscritta nel Registro delle Imprese;
- Ecc..

In altre parole le attività di analisi del contribuente consentiranno di definire, in considerazione dei volumi da gestire, i criteri di priorità di intervento ed i livelli di approfondimento dell'analisi sul contribuente in relazione al credito da recuperare.

In particolare si adotterà una logica di approccio "puntuale" con riferimento ai Grandi contribuenti, mentre si tenderà ad adottare logiche di carattere "massivo" per i contribuenti di minore dimensione.



La strategia di approccio al contribuente si applica, soprattutto, nelle fasi del processo relative all'analisi del contribuente stesso. Le attività di analisi del contribuente rappresentano, infatti, il momento fondamentale sia per il buon esito della riscossione coattiva che per la scelta delle modalità e del canale di notifica più veloce ed efficace.

L'analisi del contribuente, quindi, interviene in momenti diversi del processo operativo:

- a) "Analisi del carico" che permette di identificare la migliore strategia di notifica;
- b) "Analisi della morosità" che permette di identificare la migliore strategia esecutiva.

A. Analisi del Carico (strategia di notifica)

Tale analisi è finalizzata ad impostare le attività di produzione documentale e notifica, individuando le modalità e i canali di notifica (strategia di notifica) e sarà caratterizzata, anche grazie all'introduzione dei nuovi sistemi informativi da una elevata automazione.

In tale fase le informazioni ritenute fondamentali per la scelta delle modalità e dei canali di notifica più efficaci e veloci sono quelle relative alla "tipologia di contribuente" e all'importo del debito (messo, raccomandata, PEC).

B. Analisi della morosità (strategia esecutiva)

Tale analisi è finalizzata ad individuare, per i soggetti morosi, la procedura più opportuna e più efficace ai fini della riscossione coattiva. L'individuazione delle azioni ottimali richiede informazioni specifiche sull'importo del debito, sul tipo di tributo e, soprattutto, sulla situazione del contribuente (possidenze, crediti, categoria economica, ecc.).



L'approccio prevedrà la classificazione delle posizioni morose nelle seguenti classi:

- contribuenti con informazioni sulle possibilità di riscossione già disponibili (già lavorato);
- contribuenti con azioni esecutive o cautelari già in corso (in itinere);
- contribuenti che per la prima volta risultano morosi (nuovo).

Per la definizione delle azioni esecutive da attivare, sulla base della classificazione definita secondo le informazioni sopra indicate, l'approccio prevede lo sviluppo di regole specifiche ed omogenee, che considerando le informazioni disponibili relative al contribuente (fonti interne/esterne), consentano di individuare, per ciascuna posizione, il set di azioni esecutive o cautelari più efficace.

L'approccio sopra indicato, viene integrato dalle seguenti indicazioni specifiche:

- nuovi contribuenti morosi: per le posizioni di importo ridotto, si potrebbe attivare un primo contatto con il carattere di invito ad adempiere. In questa attività assumono, naturalmente, una rilevanza strategica sul buon esito del tentativo le competenze tecnico-giuridiche delle risorse dedicate, unitamente ad una buona capacità di persuasione.

Successivamente a tale tentativo si attiveranno le azioni esecutive o cautelari individuate sulla base degli elementi di valutazione sopra indicati.

Nei confronti dei contribuenti c.d. "imprese" (persone fisiche con partita iva e Società), l'approccio richiede, inoltre, la valutazione delle seguenti azioni, che, in alcuni casi, potrebbero risultare efficaci:

- accesso al contribuente per reperire la documentazione utile all'individuazione di crediti vantati dal contribuente nei confronti di terzi al fine di attivare il pignoramento presso terzi;
- azioni revocatorie di operazioni di disposizione del patrimonio da parte del contribuente o istanze fallimentari, da limitare a casi specifici e comunque per contribuenti con morosità di medio-alto importo.
- contribuenti con azioni esecutive o cautelari già in corso (in itinere): per tali contribuenti, il nuovo carico moroso verrà, in linea di massima, integrato nelle procedure esecutive già avviate;
- contribuenti già lavorati: per tale segmento si ipotizza di limitare l'analisi dei contribuenti alle posizioni già lavorate che presentano una situazione informativa non aggiornata (es. con anzianità maggiore di 6 mesi). In tale caso si procederà come definito per i "nuovi contribuenti morosi".

Inoltre, è possibile prevedere la rilavorazione delle posizioni dei contribuenti, precedentemente considerati non possidenti e inesigibili, sulla base di eventuali nuove informazioni disponibili. Tali informazioni, a titolo esemplificativo, potranno derivare dagli accessi presso il contribuente per l'individuazione di crediti pignorabili.

3.3.2 Lotta all'evasione e incremento dell'efficienza operativa

Negli ultimi anni il mondo dei tributi locali ha subito profondi cambiamenti normativi. Tali cambiamenti hanno causato un aumento della tassazione locale con conseguente aumento dell'evasione/elusione da parte dei contribuenti.

Per contrastare l'evasione/elusione dei tributi locali diventerà pertanto strategico definire congiuntamente (Comune e New.Co.) gli obiettivi nell'ambito di un piano che verrà, in seguito all'avvio della nuova società, articolato e dettagliato su più esercizi (triennale), individuando le aree di intervento, le procedure, le metodologie di controllo ed i tempi di realizzazione.

Il presupposto per il conseguimento degli obiettivi è l'attendibilità della base imponibile per il calcolo dei tributi, che dovrà contemplare una serie di attività e di recupero dati di varia provenienza e soprattutto l'accesso a banche dati interoperabili:



- analisi delle banche dati a disposizione del Comune per ogni tributo e bonifica delle stesse mediante incrocio con altre banche dati;
- eventuale digitalizzazione di banche dati obsolete;
- banca dati immobiliare integrata con (a titolo esemplificativo):
 - le dichiarazioni iniziali dei proprietari – una tantum - e le dichiarazioni di variazione annuali (dichiarazioni di variazione, dichiarazioni di successione, Modello Unico Informatico - MUI, aggiornamento dei Documenti Catasto Fabbricati - DOCFA);
 - le autodichiarazioni d'uso degli immobili, in quanto i criteri di calcolo dell'imposta (aliquote e detrazioni) molto spesso dipendono da quest'aspetto, ad esempio l'abitazione principale, l'affitto, il comodato gratuito;
 - la banca dati catastale, necessaria per riscontrare l'attendibilità dei dati dichiarati (categoria immobile, rendita, percentuale possesso, titolo di possesso);
 - l'archivio nazionale degli stradari e dei numeri civici;
- accesso al Pubblico Registro Automobilistico;
- ecc..

L'efficacia dell'azione di contrasto all'evasione dipenderà anche da una serie di fattori esogeni che dovranno essere oggetto di continuo e attento monitoraggio per verificare gli impatti sull'operatività della società:

- quadro normativo di riferimento, in continua evoluzione con conseguente impatto per le attività svolte dal Comune, dalla Società di riscossione e nei rapporti di questi con il cittadino/contribuente;
- condivisione degli obiettivi tra organi politici e struttura amministrativa;
- situazione economica delle famiglie e delle imprese.

La messa a regime delle attività di dettaglio che saranno previste nel piano avranno un effetto positivo sulle entrate del Comune ed in parte già stimate e contemplate nelle proiezioni economiche finanziarie come meglio specificato nell'apposita sezione del presente Piano Industriale.

3.3.3 E-government

L'Amministrazione digitale o e-government è il sistema di gestione digitalizzata della pubblica amministrazione, il quale - unitamente ad azioni di cambiamento organizzativo - consente di trattare la documentazione e di gestire i procedimenti con sistemi informatici, grazie all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), allo scopo di ottimizzare il lavoro degli enti e di offrire agli utenti (cittadini ed imprese) sia servizi più rapidi, che nuovi servizi.

Grazie allo sviluppo e all'integrazione di adeguati strumenti di e-government la New.Co. dovrà assicurare l'ottimizzazione dei canali e degli strumenti offerti al cittadino attraverso:

- sviluppo della più ampia gamma possibile di strumenti di pagamento, secondo logiche di innovazione, semplicità ed economicità di utilizzo;
- porre il Contribuente al centro di un sistema integrato di canali di comunicazione fisici e virtuali (es. Cartella Fiscale, Sportelli, call center, portale web, ecc.);
- semplificazione della cartella esattoriale (in termini di leggibilità e layout) e trasparenza.

Il nuovo modello di relazione con i contribuenti sarà implementato con una disponibilità di servizi in ogni momento e con il maggior numero di canali di accesso/ strumenti di pagamento possibili, assicurando il miglioramento della "qualità della relazione".

I principali aspetti dell'innovazione proposta riguardano in particolare:

- **innovazione dei sistemi informativi:**
 - interoperabilità tra sistemi di contatto con l'utenza e sistema gestionale della riscossione;
 - nuovi sistemi di contatto con l'utenza;



- **innovazione dei canali:**
 - innovazione dei canali - “remotizzazione”;
 - focalizzazione dello sportello su attività a valore aggiunto (es. consulenza, attività informative generiche vs canali remoti);
- **innovazione/ampliamento dei canali di pagamento:**
 - adesione al nodo PagoPA;
 - nuovi strumenti aderenti all’evoluzione del contribuente;
 - riduzione dell’utilizzo del contante - “war on cash”.

Il nuovo modello consente di conseguire benefici sia per il contribuente che per la Società di riscossione:

- **per i contribuenti:**
 - fornisce un punto unico di riferimento per l’accesso al “mondo della riscossione dei tributi”;
 - garantisce la multicanalità sulla base del profilo del contribuente;
 - consente l’accesso a servizi qualificati grazie alla convergenza degli strumenti di comunicazione tradizionale e innovativi;
 - consente l’innalzamento della qualità del servizio offerto sulla base del profilo del contribuente.
- **per la New.Co:**
 - agevola la Società nel compito istituzionale di contribuire a migliorare il rapporto con i contribuenti, semplificando l’interazione ed agevolando i pagamenti;
 - consente il raggiungimento di livelli di efficienza sempre maggiori grazie alla possibilità di analizzare/monitorare problematiche ricorrenti;
 - consente di migliorare e qualificare il servizio allo sportello attraverso un’attività di razionalizzazione;
 - consente di abbattere i costi di gestione dei contatti;
 - contribuisce a rendere meno “burocratico” il rapporto con il “sistema fiscale”.

Focus sulla multicanalità

La multicanalità rappresenta una delle condizioni essenziali per il perseguimento dell’obiettivo della nuova Società di definire un modello di contatto “orientato al contribuente” e basato su una modalità di relazione “interattiva” e non “coercitiva”.

L’integrazione dei canali dovrà seguire un percorso di graduale evoluzione verso l’interoperabilità totale:

- *interattivo*: per la gestione della relazione durante il contatto attraverso i diversi canali;
- *operativo*: per consentire il tracciamento delle operazioni attraverso l’integrazione front office/back office;
- *analitico*: per supportare, attraverso la ricostruzione dei profili individuali, le politiche di approccio al contribuente.

Il progressivo approccio multicanale sarà in grado di offrire una serie di evidenti vantaggi quali:

- disponibilità informazioni “anytime” e “anywhere”;
- risposte più adeguate alle esigenze dei contribuenti;
- attenzione ai diversi profili di contribuenti finalizzata alla personalizzazione del servizio (sarà possibile ad esempio “clusterizzare” i contribuenti tra “esperti”, “non evoluti” e “tradizionali”);
- gestione unitaria delle richieste dei contribuenti;
- garanzia della qualità dei dati e delle informazioni;
- ottimizzazione dei tempi di gestione delle richieste dei contribuenti;
- garanzia della risposta da parte della Società in tempi certi e possibilmente predefiniti.



3.3.4 Gestione della relazione con il Contribuente e brand identity

Il processo di integrazione e di omogeneizzazione della gestione della riscossione e dell'approccio ai servizi al cittadino in un'unica società, in coerenza con la strategia del Comune di Pescara, richiede l'attuazione di azioni finalizzate a garantire un'efficace comunicazione interna ed esterna ed a creare una nuova identità unitaria. In particolare i più significativi interventi in tal senso sono relativi ai seguenti ambiti:

A. Identità

L'obiettivo di riportare tutto il sistema della gestione delle entrate sotto una gestione e un modello unici richiede di attuare azioni specifiche di costruzione di una identità aziendale, anche attraverso lo strumento del brand. In particolare, il programma di identità ha come obiettivi principali quelli di:

- creare "awareness" rispetto all'iniziativa, superando la potenziale diffidenza iniziale da parte dei contribuenti e del pubblico in generale;
- creare le condizioni fertili per lo sviluppo di una cultura di impresa in grado di stimolare omogeneità di comportamenti e senso di appartenenza delle risorse umane;
- comporre la frammentazione esistente e migliorare, così, la qualità del servizio offerto.

I valori che animeranno il "brand" della New.Co. dovranno essere riconducibili alle dimensioni di impegno, eticità, trasparenza e responsabilità, verso i cittadini e gli Enti. La Società si posizionerà pertanto come una risorsa per l'intero territorio, portando avanti una missione ed una visione fondate sulla volontà di:

- trasmettere da subito ai cittadini l'immagine di una realtà affidabile;
- migliorare il rapporto/dialogo tra comune e cittadino, per ritornare ad un "rapporto umano", puntando ad una maggiore chiarezza;
- dare impulso ad una logica aziendale, fondata su snellezza, velocità, efficienza;
- favorire la crescita di una cultura di servizio;
- partecipare al progresso culturale del cittadino attraverso la costruzione della consapevolezza della necessità dell'imposizione fiscale per il miglioramento della qualità della vita.

B. Comunicazione aziendale

Le politiche di comunicazione che la nuova società dovrà adottare saranno indirizzate a instaurare un rapporto privilegiato, trasparente ed efficace con tutti gli stakeholder di riferimento e sarà pertanto sviluppata sia all'interno dell'azienda (comunicazione interna) che all'esterno (comunicazione esterna).

La comunicazione interna, rivolta ai dipendenti, necessita di un forte apporto della funzione risorse umane per la formazione di una cultura d'impresa. I progetti di formazione e informazione per i dipendenti rappresentano, peraltro, una sfida per la New.Co., per presentare correttamente la nuova realtà d'impresa, i nuovi traguardi che sono insieme obiettivi di budget, ma anche di ruolo e comportamento nei confronti dei cittadini-contribuenti, in termini sia di quantità che di qualità.

La comunicazione esterna è invece rivolta ai cittadini-contribuenti, agli enti locali, alle associazioni di categoria, agli opinion leader, ai mass media e ad altri enti/istituzioni e soggetti operanti nel settore della riscossione. In generale l'obiettivo sarà quello di veicolare messaggi diretti ad incrementare il grado di conoscenza dell'attività dalla nuova società e diffondere un'immagine positiva e concreta del suo operato nei confronti della collettività.

C. Comunicazione istituzionale

Sotto il profilo istituzionale, la nuova società dovrà sviluppare:

- **Relazioni con i mass media:** la New.Co. sarà la fonte primaria ed autorevole rispetto alla gestione dei dati della riscossione che dovranno essere opportunamente presentati e veicolati attraverso i media;
- **Modello di Corporate Social Responsibility (CSR):** la New.Co. dovrà:
 - predisporre annualmente il Bilancio di Responsabilità Sociale;



- definire e sviluppare progetti in campo sociale, ambientale ed economico che possano far percepire, accanto alla capacità di gestire le entrate comunali, anche la capacità di essere “vicina” alla collettività per creare valore.

4 Assetto societario, modello organizzativo e strutture a supporto

L’assetto societario della New.Co., il modello organizzativo e i meccanismi di collegamento con l’Amministrazione comunale sono definiti coerentemente ai principi che hanno ispirato le principali società di riscossione in house.

4.1 Costituzione e contratto di servizio

La New.Co. sarà una società per azioni unipersonale, partecipata al 100% dal Comune di Pescara.

Attraverso il contratto di servizio (convenzione) saranno disciplinati i rapporti operativi ed economici tra la New.Co. e l’Amministrazione.

Gli elementi principali che il contratto dovrà contemplare sono:

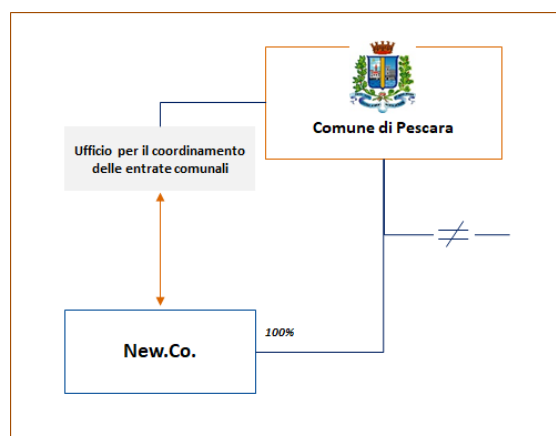
- Tipologia di attività: accertamento, liquidazione, riscossione volontaria e coattiva, front office e consulenza al pubblico;
- Tipologia di tributi: IMU, TARI, sanzioni per violazioni del Codice della Strada, tassa di soggiorno, canoni e fitti, altre entrate minori;
- Modalità di svolgimento dell’incarico: tempi, strumenti e modi per lo svolgimento delle attività e relativi meccanismi di coordinamento con l’Amministrazione comunale nonché i relativi SLA (*Service Level Agreement*);
- Modello di remunerazione: modalità e tempistiche per la remunerazione delle attività svolte in nome e per conto del Comune con riferimento ad aggravi e rimborsi per procedure e notifiche.

Nell’ambito del contratto di servizio è necessario prevedere e definire il ruolo di una struttura comunale (es. Ufficio per il coordinamento delle entrate comunali) deputata alle attività di indirizzo, monitoraggio e controllo della New.Co. anche in termini di cd. “controllo analogo”.

Il controllo analogo è una delle condizioni che, secondo le normative comunitarie (comma 3 dell’Art. 23 bis del D.L. 112/2008, convertito in legge 113/2008), legittimano comuni e province ad affidare direttamente la gestione di un servizio locale ad una società a capitale interamente pubblico e partecipata.

Il controllo analogo, secondo la normativa, si basa su alcuni elementi fondamentali:

- il comune esercita sulla società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi;
- la società realizza la parte più importante della propria attività con il comune;
- il comune esercita un assoluto potere di direzione, coordinamento e supervisione dell’attività della società;
- la società non possiede alcuna autonomia decisionale in relazione ai più importanti atti di gestione;
- la società è un’entità distinta solo formalmente dall’ente e in concreto continua a costituire parte dell’ente stesso.





Pertanto lo statuto della New.Co. dovrà prevedere delle norme che rendano concreto l'esercizio del controllo analogo quali:

- l'impossibilità ad alienare a privati una quota di capitale sociale;
- la nomina e la revoca del Cda esclusivamente da parte del socio;
- maggiori poteri dell'assemblea rispetto a quelli che il diritto societario riconosce normalmente;
- la totale dipendenza dell'affidatario in tema di strategie e politiche aziendali;
- controllo stringente del bilancio;
- controllo sulla qualità dei servizi erogati mediante l'approvazione di apposite carte dei servizi;
- controlli ispettivi presso i locali della società partecipata;
- costituzione di un comitato di controllo sulla gestione della società.

L'Ufficio per il coordinamento delle entrate comunali avrà il ruolo fondamentale di definire le linee strategiche che la società *in house* dovrà perseguire e contestualmente verificherà le modalità di gestione e le performance conseguite.

In ultimo, ma non per questo meno importante, tale Ufficio avrà un ruolo operativo in quanto dovrà:

- supportare la New.Co. nelle attività di pianificazione operativa;
- facilitare la comunicazione e lo scambio di dati e di informazioni tra tutte le strutture comunali coinvolte nella formazione e gestione delle posizioni debitorie.

4.2 Iscrizione all'Albo dei Riscossori

L'iscrizione all'Albo dei Riscossori presso il Ministero delle Economia e Finanze (che acclara i soggetti abilitati ad effettuare attività di liquidazione e di accertamento dei tributi e quelle di riscossione dei tributi e di altre entrate delle province e dei comuni), in base al comma 1 dell'articolo 53 del decreto legislativo 15 dicembre 1997, n. 446, è richiesta ai soggetti privati. Peraltro, anche per gli stessi soggetti privati, tale iscrizione (come più volte ribadito in sede di TAR e Consiglio di Stato) non è dovuta se le attività si configurano come mero supporto (tecnico, tecnologico e operativo) e non "compromettono" la titolarità dell'azione tributaria che resta in capo agli Enti.

Di fatto la nuova società, a valle della costituzione e previa organizzazione degli aspetti operativi, tecnologici e di personale, potrà iniziare ad operare. Tuttavia, nell'Action Plan è stata prevista l'iscrizione all'Albo dell'iscrizione, subordinando ad essa l'avvio effettivo dell'operatività.

Tale scelta risiede nella volontà da un lato di dare una maggiore e migliore "qualificazione" delle attività che la New.Co. dovrà svolgere (gestendo al meglio le fasi di set-up e configurazione organizzativa e operativa della nuova società), dall'altro, di ottenere fin da subito un titolo necessario per un eventuale ampliamento del raggio d'azione dei servizi di accertamento, liquidazione e riscossione delle entrate a beneficio di altri enti del territorio.

Resta inteso che la società, qualora il processo di start-up si chiudesse anticipatamente, potrà avviare le attività anche prima del 01/07/2019.

4.3 Modello organizzativo

4.3.1 Articolazione del modello

Il modello organizzativo della New.Co. consente di:

- superare l'attuale parcellizzazione di attività, ruoli e responsabilità, adottando meccanismi integrati funzionali all'efficienza e al contenimento dei costi;
- sfruttare "asset" del Comune già disponibili (risorse di personale, strumentali ed economiche);
- specializzare le attività su tre aree (Governance, Produzione e Front Office).



Governance: ricomprende le funzioni di governo, indirizzo e controllo. A questo livello appartengono le seguenti funzioni:

- Amministrazione, Bilancio e Tesoreria
- Controllo di Gestione;
- Internal Audit e Compliance;
- Risorse umane;
- Governo acquisti e approvvigionamenti;
- Comunicazione;
- Organizzazione e Processi;
- Deployment delle strategie di riscossione definite di concerto con il Comune.



Le responsabilità attribuite a questo livello saranno:

- definire, in coordinamento con il comune, le strategie ai vari livelli e per i vari comparti aziendali;
- declinare gli obiettivi per le varie aree di responsabilità;
- monitorare il grado di raggiungimento degli stessi;
- consuntivare i risultati aziendali;
- garantire che il sistema di controlli sia adeguato, operante ed efficace, e fronteggiare adeguatamente eventuali crisi;
- garantire omogeneità di contenuti, comportamenti e regole a livello aziendale;
- garantire standard di qualità adeguati nell'erogazione dei diversi servizi interni ed esterni
- curare la formazione delle risorse in linea con le esigenze delle attività;
- promuovere la cultura aziendale e la brand identity.

Produzione: a questo livello appartengono le funzioni strettamente operative:

- Sistemi Informativi;
- Pianificazione operativa;
- Riscossione;
- Contenzioso.

A questo livello le responsabilità attengono alla realizzazione delle attività operative definite dal ciclo di vita della riscossione nel rispetto della normativa vigente e delle linee guida strategiche definite a livello di governance.

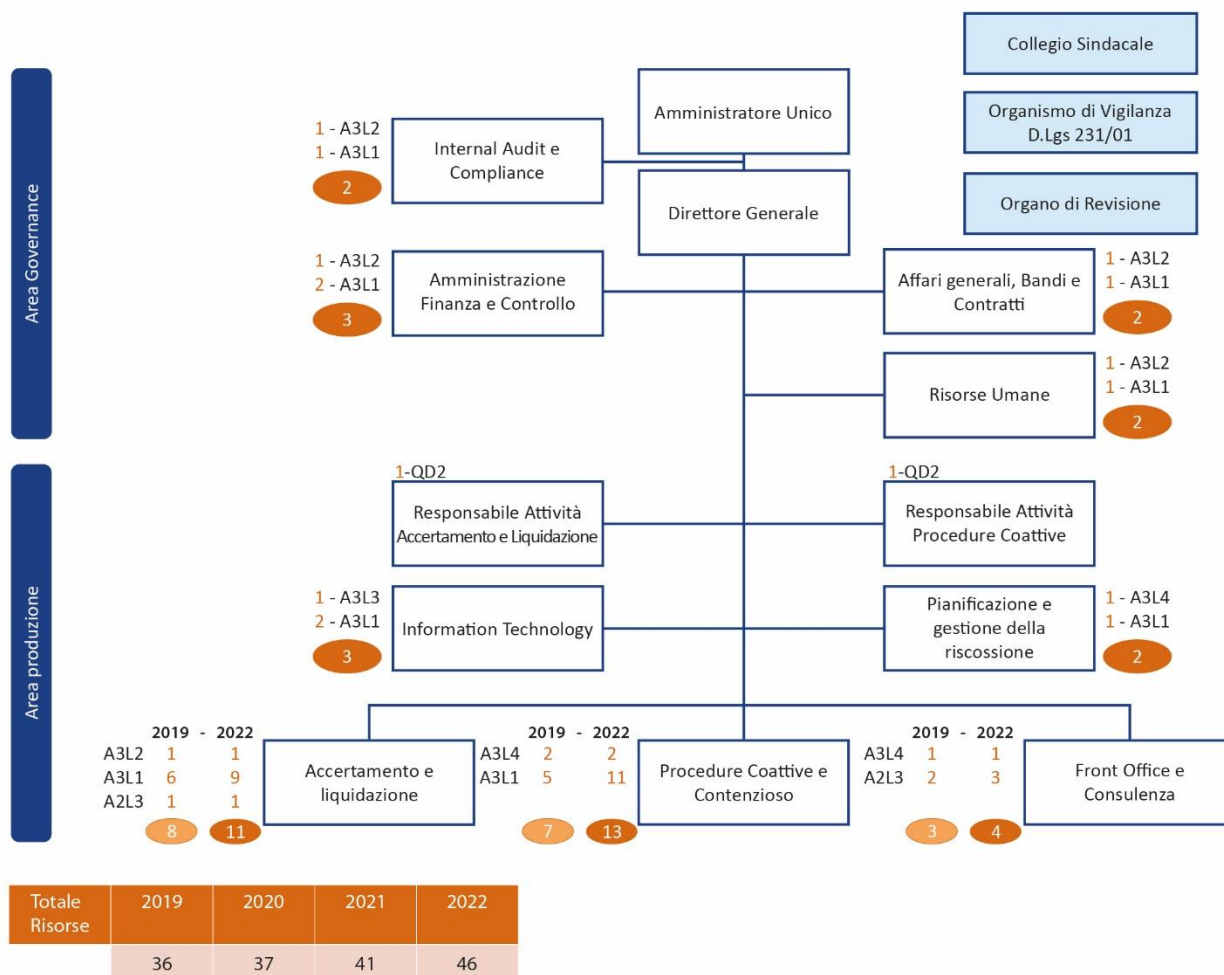
Front Office: a questo livello appartengono le funzioni di gestione della relazione con il contribuente. Lo sportello svolgerà:

- tradizionali attività di "cassa" (incasso da contribuente, rimborsi di eccedenze e cartelle sgravate, ecc.) che saranno comunque supportate da nuovi strumenti (pagamento con P.O.S., sistema di contabilizzazione automatizzata di incassi/rimborsi, ecc.);
- attività di consulenza specialistica (informazioni su avvisi e documenti, attività esecutive in corso, situazione debitoria, ecc.) per le quali si potranno prevedere anche figure specializzate che riceveranno previo appuntamento, o comunque in giorni prestabiliti.



4.3.2 Organigramma e dimensionamento

L'organigramma a tendere della New.Co. è rappresentato nella figura seguente. La società sarà amministrata da un Amministratore Unico e diretta da un Direttore Generale a cui risponderanno 3 strutture di staff e la struttura di coordinamento di tutte le attività operative. A diretto riporto del Coordinatore operativo ci saranno 2 strutture di staff e 3 di linee.



A fine 2019 è previsto un dimensionamento complessivo di 36 risorse così distribuite:

- 1 Amministratore Unico
- 1 Dirigente – Direttore Generale
- 2 Quadri QD2 –Responsabili attività
- 32 Impiegati (4 A3L4, 1 A3L3, 5 A3L2, 19 A3L1, 3 A2L3)

A regime (2020) il dimensionamento complessivo sarà di 46 risorse così distribuite:

- 1 Amministratore Unico
- 1 Dirigente – Direttore Generale
- 2 Quadri QD2 –Responsabili attività
- 42 Impiegati (4 A3L4, 1 A3L3, 5 A3L2, 28 A3L1, 4 A2L3)



Di seguito per ciascuna struttura sono riportati in modo sintetico la mission e le principali funzioni e responsabilità aziendali.

<p>Organismo di Vigilanza - Decreto legislativo n. 231/01</p>	
<p>Mission</p>	
<p>Vigilare costantemente sull'osservanza da parte di tutti i destinatari del modello organizzativo, sull'effettiva efficacia nel prevenire la commissione dei reati, sull'attuazione delle prescrizioni nello stesso contenute, sul suo aggiornamento, nel caso in cui si riscontri la necessità di adeguare il modello a causa di cambiamenti sopravvenuti alla struttura e all'organizzazione aziendale o al quadro normativo di riferimento.</p>	
<p>Principali Funzioni e Responsabilità</p>	
<p>Per disciplinare le attività connesse a tali compiti, l'Organismo si dota di un proprio Regolamento e ne dà comunicazione all'organo amministrativo.</p> <p>I compiti e le attribuzioni dell'Organismo di Vigilanza e dei suoi membri non possono essere sindacati da alcun altro soggetto o struttura aziendale, ferma restando la competenza dell'Amministratore Unico di verificare la coerenza tra quanto svolto dallo stesso Organismo e le politiche interne aziendali.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Organismo di Vigilanza svolge le sue funzioni coordinandosi con gli altri organi o funzioni della società. In particolare si coordina e collabora con: <ul style="list-style-type: none"> ○ il direttore del personale per ciò che concerne gli aspetti relativi alla formazione del personale sulle tematiche del Decreto 231; ○ le funzioni aziendali che svolgono attività a rischio per tutti gli aspetti relativi all'implementazione delle procedure operative di attuazione del Modello; ○ la funzione di Internal Audit per l'esecuzione di verifiche ispettive sulla corretta implementazione del Modello; ○ con i direttori e/o i responsabili titolari di rapporti con controparti per l'elaborazione delle clausole contrattuali che regolano l'applicazione del Modello ai soggetti esterni alla Società. • definisce il proprio budget annuale e lo sottopone all'approvazione dell'Amministratore Unico per lo svolgimento dei propri compiti; • vigila sull'effettiva attuazione del Modello Organizzativo, è dotato dei seguenti poteri e doveri che esercita nel rispetto delle norme di legge e dei diritti individuali dei lavoratori e dei soggetti interessati: <ul style="list-style-type: none"> ○ svolgere o provvedere a far svolgere, sotto la sua diretta sorveglianza e responsabilità, attività ispettive periodiche sulla base di un piano annuale approvato ogni anno; ○ accedere a tutte le informazioni riguardanti le attività sensibili dell'Ente; ○ chiedere informazioni o l'esibizione di documenti in merito alle attività sensibili, a tutto il personale dipendente dell'Ente e, laddove necessario, agli amministratori, al collegio sindacale, ai soggetti incaricati in ottemperanza a quanto previsto dalla normativa in materia di antinfortunistica e di tutela della sicurezza e della salute nei luoghi di lavoro; ○ avvalersi dell'ausilio e del supporto del personale dipendente; ○ avvalersi di consulenti esterni qualora sopravvenissero problematiche che richiedano l'ausilio di competenze specifiche; ○ proporre l'adozione delle necessarie sanzioni all'organo o alla funzione titolare del potere disciplinare; ○ verificare periodicamente il modello organizzativo e, ove necessario, proporre all'Amministratore Unico eventuali modifiche e aggiornamenti; ○ definire, in accordo con il direttore del personale, i programmi di formazione del personale nell'ambito delle tematiche sul Decreto; ○ redigere periodicamente, con cadenza minima annuale, una relazione scritta all'Amministratore Unico; ○ informare immediatamente l'Amministratore Unico e il Collegio Sindacale nel caso di accadimento di fatti gravi ed urgenti, rilevati nello svolgimento delle proprie attività, ○ collaborare con i Direttori/responsabili titolari di rapporti con controparti, nell'individuazione delle tipologie di rapporti giuridici con soggetti esterni all'Ente ai quali è opportuno applicare il Modello organizzativo e nella determinazione delle modalità di comunicazione a tali soggetti; ○ verificare che sia stata data opportuna informazione e conoscenza del Modello Organizzativa. 	

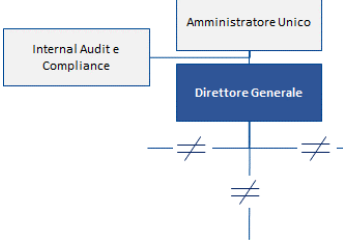
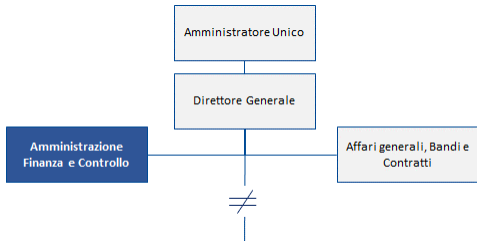


<h2>Amministratore Unico</h2>	
<h3>Mission</h3>	
<p>Vigila sull'andamento generale della società prevenendo atti pregiudizievoli e cercando soluzioni qualora queste dovessero venire a verificarsi.</p>	
<h3>Principali Funzioni e Responsabilità</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> • Dà impulso all'attività dell'assemblea: convoca l'assemblea dei soci, fissa l'ordine del giorno e attua le delibere; • Tiene i libri contabili: cura la redazione del bilancio e lo sottopone all'approvazione dell'assemblea; • Dà esecuzione alla volontà assembleare; • Rappresenta la società di fronte a terzi ed in giudizio. 	
<h2>Internal Audit e Compliance</h2>	
<h3>Mission</h3>	
<p>Presidia l'affidabilità ed il funzionamento del sistema di controllo interno nell'ottica del monitoraggio continuo dei rischi della Società, garantendo inoltre le opportune verifiche di "Compliance" interna rispetto a leggi e normative interne ed esterne ed assicurando il costante riporto delle attività realizzate al Vertice Societario.</p>	
<h3>Principali Funzioni e Responsabilità</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> • Verifica l'esistenza e l'adeguatezza del sistema dei controlli interni definiti per il presidio dei processi e di supporto evidenziando potenziali aree di rischi; • effettua attività di audit ai fini della verifica dell'adeguatezza delle caratteristiche organizzative ed operative necessarie per l'efficace presidio dei rischi operativi; • assicura un efficace supporto operativo all'Organismo di Vigilanza 231; • valuta l'adeguatezza dei processi della Governance aziendale rispetto ai requisiti fissati dalla legge ovvero definiti internamente, predisponendo e attuando anche specifici interventi di financial audit; • verifica la struttura e la formalizzazione dei processi decisionali in tema di Governance nonché l'osservanza, in tema di deleghe e poteri, dei necessari requisiti di separazione organizzativa; • verifica l'osservanza da parte di tutte le strutture aziendali della società delle normative esterne ed interne e l'applicazione delle relative disposizioni; • assicura la realizzazione degli opportuni interventi e delle verifiche per le attività di competenza; • verifica l'efficienza e l'efficacia della struttura tecnico-informatica aziendale evidenziando ai Vertici Aziendali della Società le azioni di miglioramento in coerenza con i prefissati obiettivi aziendali; • verifica le modalità di svolgimento dell'attività operativa realizzata per pervenire ad una circostanziata valutazione sulla gestione globale dei relativi processi, considerata separatamente nelle sue componenti di indirizzo e programmazione delle attività, gestione delle risorse umane e strumentali, gestione, controllo e misurazione dei risultati delle attività di business; • valuta la conformità di procedure e prassi operative rispetto alle previsioni normative individuando le problematiche emergenti e segnalando le stesse alle competenti Strutture aziendali per le relative soluzioni; • valuta l'effettiva rispondenza dei processi operativi svolti rispetto alle previsioni del modello organizzativo adottato ed alle ulteriori declinazioni organizzative prescritte mediante circolari, procedure operative ed altra regolamentazione interna anche di contenuto normativo; • verifica che l'elaborazione dei dati nel sistema informativo aziendale sia autorizzata, completa e corretta; • verifica che le realizzazioni informatiche siano coerenti con gli obiettivi e le strategie fissate in sede aziendale e 	



garantiscono standard di efficienza e certezza delle informazioni;

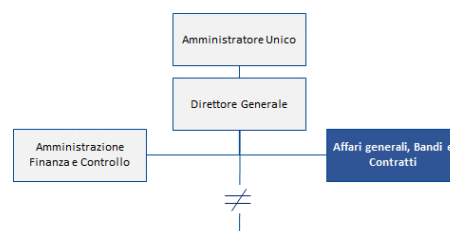
- assicura la realizzazione degli opportuni interventi e delle verifiche per le attività di competenza.

<h2>Direttore Generale</h2>	
<h3>Mission</h3>	
<p>Assicura la corretta esecuzione delle decisioni dell'Amministratore Unico interpretandole, operando le opportune scelte tattiche, trasmettendole a tutte le funzioni aziendali e controllandone la puntuale esecuzione.</p>	
<h3>Principali Funzioni e Responsabilità</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordina e ottimizza tutte le attività operative e progettuali dell'azienda per renderle più efficaci e funzionali agli obiettivi aziendali; • ha la responsabilità gestionale e di conduzione della Società e cura i rapporti con il Comune in relazione al contratto di servizio in essere; • collabora con il Presidente nella stesura delle linee guida strategiche da proporre all'Ufficio per il Coordinamento delle entrate; • assicura il raggiungimento degli obiettivi aziendali, compie gli atti di ordinaria amministrazione occorrenti per la gestione sociale, cura l'organizzazione delle risorse umane, in armonia con le attribuzioni delegate dall'Amministratore Unico, con autonomia tecnico-amministrativa di decisione e di direzione; • coordina l'esecuzione alle delibere dell'Amministratore Unico, in accordo con il Presidente; • dirige il personale dell'Azienda e adotta, con esclusione dei dirigenti, i provvedimenti disciplinari e i licenziamenti, nei limiti e con le modalità previsti dalle leggi e dai contratti collettivi di lavoro e secondo l'intesa con il Presidente; • cura i rapporti con le organizzazioni sindacali e di categoria, sottoscrivendo gli accordi e i contratti aziendali, d'intesa con il Presidente; • determina le promozioni del personale o l'assegnazione dei premi di produzione nell'ambito delle categorie previste contrattualmente ad eccezione del passaggio alle categorie di dirigenti; • adempie agli obblighi prescritti dalla legge a carico del datore di lavoro in tema di sicurezza, igiene sul lavoro, salute dei lavoratori e tutela dell'ambiente, con facoltà di delegare detti obblighi a Dirigenti o collaboratori interni o esterni qualificati; • presenta con cadenza annuale un budget da sottoporre all'approvazione dell'Amministratore Unico; • provvede alla gestione della liquidità aziendale sulla base degli indirizzi generali fissati dall'Amministratore Unico. 	
<h2>Amministrazione, Finanza e Controllo</h2>	
<h3>Mission</h3>	
<p>Assicura la corretta gestione dei sistemi e delle risorse contabili al fine di garantire un adeguato controllo amministrativo, fiscale e finanziario della Società; definisce, inoltre, gli indicatori chiave per il monitoraggio delle performance garantendone il continuo aggiornamento sulla base fenomeni aziendali monitorati.</p>	
<h3>Principali Funzioni e Responsabilità</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> • In generale: <ul style="list-style-type: none"> ○ fornisce i risultati economico - finanziari dell'Azienda, evidenziando tempestivamente le situazioni rilevanti al fine di predisporre i necessari correttivi; ○ garantisce all'Azienda le necessarie risorse finanziarie alle migliori condizioni di mercato. 	



- Amministrazione e Finanza
 - predisporre il bilancio d'esercizio, le situazioni infrannuali e l'informativa societaria;
 - aggiorna la contabilità generale ed analitica in linea con lo svolgimento dei fatti gestionali;
 - gestisce e pianifica gli adempimenti fiscali e societari;
 - gestisce i rapporti e le operazioni con gli istituti di credito;
 - gestisce e controlla la situazione di tesoreria e la cassa aziendale;
 - gestisce le operazioni di finanza ordinaria e straordinaria;
 - determina le politiche finanziarie;
 - supporta il Collegio Sindacale e la Società di revisione;
 - supporta la valutazione di fattibilità economico - finanziaria di eventuali progetti speciali;
- Pianificazione e Controllo:
 - cura l'elaborazione della pianificazione economica, patrimoniale e finanziaria;
 - cura l'elaborazione del budget annuale, con analisi periodiche degli scostamenti;
 - cura l'elaborazione del reporting direzionale, con analisi periodiche degli scostamenti budget /consuntivo;
 - esegue valutazioni di redditività;
 - assicura la progettazione, lo sviluppo e la manutenzione degli strumenti di pianificazione e controllo;
 - analizza i fenomeni aziendali definendo ed aggiornando indicatori chiave per il monitoraggio delle performance;
 - assicura l'attività di certificazione del raggiungimento di livello operativo degli obiettivi quantitativi;
 - assicura la definizione e lo sviluppo di adeguati strumenti di analisi per le decisioni di business.

Affari Generali, Acquisti, Bandi e Contratti



Mission

Assicura il coordinamento unitario delle attività tecnico-amministrative. Assicura adeguato supporto al Vertice Aziendale per la gestione di specifiche criticità aziendali, operando da interfaccia con le diverse strutture aziendali; assicura il corretto svolgimento delle attività inerenti i processi di ciclo passivo, contenendo le voci di costo, assicurando il giusto bilanciamento tra i livelli di servizio richiesti dalle diverse funzioni ed il budget di spesa definito, definisce le linee guida per omogeneizzare e gestire le strutture merceologiche ed assicurare l'allineamento delle procedure operative alle normative vigenti.

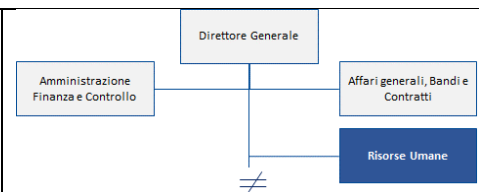
Principali Funzioni e Responsabilità

- Affari Generali:
 - Fornisce il supporto al Vertice Aziendale garantendo la gestione degli adempimenti segretariali richiesti dal Vertice, assicurando la realizzazione di un adeguato supporto amministrativo e curando la gestione, l'aggiornamento delle informazioni di livello complessivo aziendale;
 - fornisce, per i temi di competenza, supporto tecnico-amministrativo al Vertice Aziendale assicurando, inoltre, l'analisi e la correttezza delle informazioni da indirizzare verso il management aziendale;
 - supporta il Vertice Aziendale nella gestione di specifiche criticità la cui risoluzione richiede per rilevanza ed impatto, la diretta supervisione dei Vertici Aziendali;
 - assicura la completa e tempestiva raccolta delle informazioni relative alle casistiche gestite operando in stretta integrazione con le altre strutture coinvolte;
 - supporta l'individuazione di possibili ed efficaci soluzioni per le criticità rilevate e sottoposte all'attenzione dei Vertici Aziendali assicurando adeguato monitoraggio e reporting sulle fasi di risoluzione;
 - monitora la risoluzione delle problematiche fino all'accettazione della soluzione
 - supporta l'Organismo di Vigilanza del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex. D.Lgs. 231/2001 per gli aspetti di competenza.
- Acquisti:
 - assicura l'efficiente ed efficace gestione dei processi di approvvigionamento della Società nel rispetto delle linee guida/procedure interne;
 - presidia, in coerenza con le necessità aziendali di corretto e tempestivo approvvigionamento, l'efficace programmazione dei fabbisogni acquisitivi attraverso l'opportuno coinvolgimento delle strutture aziendali
 - verifica l'efficace coordinamento delle modalità di gestione dei contratti aziendali in ottica di uniformità ed omogeneizzazione delle pratiche interne;
 - assicura, attraverso il coordinamento delle diverse entità aziendali richiedenti, la definizione ed il funzionamento del ciclo di programmazione degli acquisti;



- assicura il presidio dei fabbisogni necessari al corretto svolgimento delle procedure acquisitive, realizzando ed attuando un adeguato sistema di controllo interno;
- assicura l'individuazione di politiche acquisitive finalizzate al contenimento dei costi e all'efficacia interna del processo di approvvigionamento.
- **Supporto legale:**
 - assicura, nel rispetto delle previsioni normative, la corretta definizione delle attività realizzate in qualità di "Stazione Appaltante";
 - supporta, in coerenza con "il codice dei contratti", il Responsabile del Procedimento nominato secondo le vigenti previsioni normative in materia acquisitiva ed assicura il supporto tecnico-legale per la redazione dei bandi di gara.
- **Bandi e contratti:**
 - assicura il soddisfacimento dei bisogni della Società in materia di approvvigionamento di beni/servizi sia in termini di tempestività del processo acquisitivo attuato che di ottimizzazione del rapporto qualità/prezzo;
 - gestisce ed assicura il funzionamento di un adeguato modello di monitoraggio e controllo interno dei contratti aziendali, con specifico riferimento alla capienza e scadenza degli stessi;
 - raccoglie tutti i contratti stipulati ed assicura la gestione delle informazioni aziendali necessarie per la valutazione dei livelli di servizio indicati nelle fattispecie contrattuali.
- **Comunicazione:**
 - definisce all'interno del budget assegnato gli obiettivi di comunicazione annuali con i Vertici Aziendali in funzione delle linee strategiche e delle priorità assegnate;
 - supporta il Vertice Aziendale nelle attività volte alla promozione dell'immagine aziendale e nell'efficace definizione delle relazioni esterne;
 - Definisce e propone eventi esterni, ed iniziative di caratterizzazione finalizzate a promuovere l'immagine e l'identità dell'azienda
 - Supporta il Vertice Aziendale nella realizzazione di linee guida per la pianificazione delle strategie di comunicazione con i media;
 - monitora l'efficacia dei diversi canali di comunicazione al fine di ottimizzare gli investimenti ed individua nuovi canali di comunicazione alternativi sia internamente al Gruppo sia esternamente
 - Seleziona e presenta ai Vertici Aziendali le informazioni pubblicate nei media che riguardano l'azienda (rassegna stampa);
 - assicura l'adeguatezza e il costante aggiornamento delle informazioni riportate sulla intranet aziendale;
 - assicura il supporto a tutte le strutture della società per gestire correttamente i rapporti con i cittadini anche attraverso la definizione dei più corretti canali di comunicazione e il miglioramento continuo del livello dei servizi offerti.

Risorse Umane e Organizzazione



Mission

Presidia la corretta gestione del capitale umano operando specifiche politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane nonché la corretta tenuta delle relazioni con le organizzazioni di categoria; assicura l'analisi, la progettazione, lo sviluppo del modello organizzativo delle società, dei processi aziendali e dei meccanismi di coordinamento utilizzati.

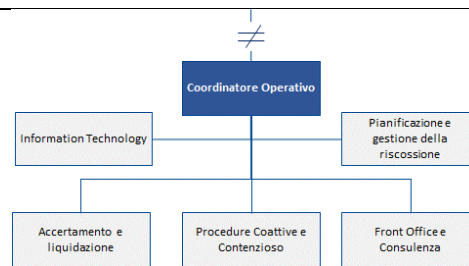
Principali Funzioni e Responsabilità

- **Risorse Umane**
 - Definisce ed assicura, coordinandosi con il Vertice Aziendale, le strategie e le politiche di gestione delle risorse umane;
 - garantisce uniformità di indirizzo nella valutazione del personale, acquisendo informazioni dalle strutture competenti e valutandole secondo una logica unitaria;
 - gestione del personale:
 - presidia e monitora lo sviluppo delle risorse ed il "performance management" delle stesse assicurando il costante coordinamento tra le diverse funzioni;
 - supporta la definizione delle politiche retributive del personale e fornisce le linee guida per la valutazione delle prestazioni;
 - assicura per l'azienda le attività di ricerca, selezione e sviluppo del personale definendo a riguardo opportune linee guida.
 - assicura la definizione del fabbisogno formativo aziendale in riferimento agli eventuali gap di



- competenze rilevate all'interno della Società;
- gestione relazioni sindacati:
 - presidia, nel rispetto delle deleghe ricevute, il sistema delle relazioni sindacali attraverso la corretta gestione degli aspetti economici e normativi connessi alla prestazione lavorativa, la costante interazione con i diversi Attori (Organizzazioni Sindacali, etc.) e l'impiego degli opportuni strumenti;
 - assicura l'efficace soluzione del contenzioso del lavoro presidiando lo svolgimento di tutte le attività inerenti le controversie in tale materia;
 - presidia la corretta gestione delle vertenze giudiziali e stragiudiziali in materia giuslavorista, sindacale e fiscale in cui la società è coinvolta.
 - Organizzazione:
 - Assicura la coerente evoluzione del modello organizzativo della Società in linea con gli indirizzi strategici ed operativi espressi dal Vertice, attraverso la progettazione e manutenzione della struttura organizzativa aziendale e dei meccanismi di coordinamento;
 - assicura, in coerenza con il modello organizzativo sulla base delle regole di gestione della riscossione stabilite la definizione di processi operativi aziendali e la loro traduzione in regolamentazione interna secondo gli standard definiti dal sistema normativo aziendale;
 - supporta per quanto di competenza l'Organismo di Vigilanza 231;
 - favorisce nella definizione dei processi e delle procedure di competenza, le modalità organizzative atte a prevenire/risolvere particolari criticità operative garantendo, su tali aspetti stretta integrazione e follow-up con le diverse strutture aziendali.

Coordinatore Operativo



Mission

Assicura, coordinandosi con il Vertice Aziendale, il deployment ed il perseguimento delle linee strategiche della società, assicurando inoltre la pianificazione e gestione della riscossione ed ha la responsabilità di tutte le attività di produzione.

Principali Funzioni e Responsabilità

- Elabora le opportune strategie e regole per la riscossione sia per la riscossione coattiva che per quella volontaria e le propone al Direttore Generale;
- assicura l'efficiente ed efficace trasmissione delle regole della riscossione precedentemente approvate a livello aziendale alla produzione;
- definisce, sulla base delle strategie e regole di produzione, le regole di produzione e i relativi piani operativi;
- supporta il Direttore Generale nella individuazione degli obiettivi della società per gli aspetti di business, mediante analisi costo-beneficio, studi di fattibilità, analisi delle criticità di percorso;
- acquisisce le informazioni sull'andamento della produzione, individua eventuali anomalie e se necessario riporta al Direttore Generale scostamenti significativi rispetto a quelli previsti;
- presidia la definizione della programmazione della produzione nel rispetto della normativa vigente, tenendo conto delle informazioni sull'andamento della società e di eventuali variabili interne (es. consistenza del magazzino, etc.) ed esterne (es. cambio della normativa, etc.)
- individua i criteri di selezione delle morosità rilevanti (analisi e definizione del portafoglio)
- assicura, quale punto di riferimento per le società, la gestione coordinata delle richieste di supporto per lo svolgimento delle attività di riscossione curandone la possibile normalizzazione e definisce interventi di integrazione e modifica delle scelte operative;
- definisce ed assicura, in raccordo con la struttura preposta alla gestione dei Sistemi ICT, il necessario aggiornamento dei processi di programmazione operativa.



<h2>Information Technology</h2>	<pre> graph TD CO[Coordinatore Operativo] --- IT[Information Technology] CO --- PG[Pianificazione e gestione della riscossione] CO --- AL[Accertamento e liquidazione] CO --- PC[Procedure Coattive e Contenzioso] CO --- FO[Front Office e Consulenza] </pre>
Mission	
<p>Assicura la corretta gestione ed il controllo della funzionalità delle procedure e dei sistemi software installati in azienda svolgendo opera di impulso nell'adozione di nuove tecnologie e nuovi sistemi informativi automatizzati.</p>	
Principali Funzioni e Responsabilità	
<ul style="list-style-type: none"> • Fornisce il necessario supporto tecnico/informatico per l'utilizzo dei software aziendali e la prima assistenza hardware; • fornisce ogni necessario supporto tecnico per la predisposizione, la redazione e l'invio dei report informatici relativi ai vari servizi offerti dalla Società; • pianifica le esigenze formulate dalle altre strutture in una ottica di congruenza e sostenibilità; • governa l'implementazione dei servizi di propria competenza monitorando gli obiettivi temporali, qualitativi, normativi ed economici prefissati e garantendone il necessario "demand planning" per le attività di produzione; • promuove attività di studio, ricerca, didattica nel campo dell'informatica e delle sue applicazioni. 	
<h2>Pianificazione e Gestione della Riscossione</h2>	<pre> graph TD CO[Coordinatore Operativo] --- IT[Information Technology] CO --- PG[Pianificazione e gestione della riscossione] CO --- AL[Accertamento e liquidazione] CO --- PC[Procedure Coattive e Contenzioso] CO --- FO[Front Office e Consulenza] </pre>
Mission	
<p>Assicura il governo della pianificazione operativa della riscossione supportando i processi decisionali del coordinatore operativo e del Vertice Aziendale</p>	
Principali Funzioni e Responsabilità	
<ul style="list-style-type: none"> • propone al Coordinatore Operativo le possibili soluzioni operative finalizzate al più efficace raggiungimento degli obiettivi aziendali; • garantisce la definizione di modalità operative efficaci e funzionali al processo produttivo; • esegue l'analisi del magazzino, in particolare: <ul style="list-style-type: none"> ○ fornisce indicazioni e linee guida circa la consistenza del magazzino e di possibili azioni per la produzione; ○ assicura l'analisi del magazzino al fine di ottimizzare le azioni intraprese in ottica di massimizzazione dell'efficacia della riscossione. • propone e coordina la pianificazione della produzione: <ul style="list-style-type: none"> ○ presidia la definizione dei piani di programmazione della produzione e le pratiche operative attuate, nel rispetto della normativa vigente e ne verifica l'attuazione anche attraverso attività di monitoraggio e reporting; ○ assicura, a supporto del Coordinatore Operativo, l'efficiente ed efficace pianificazione e normalizzazione delle pratiche di produzione, coordinando e supportando la funzione. • monitora le spedizioni di tutta la produzione documentale, secondo i tempi definiti dalle convenzioni, garantendo altresì la corretta acquisizione dei flussi di rendicontazione di notifica; • supporta le altre strutture della società nella rendicontazione dei volumi di lavoro dei partner esterni; • definisce le regole di cartellazione elaborando opportune azioni di mitigazione in risposta ad eventi esogeni (es. alluvioni, terremoti, ecc.); • definisce, di concerto con il Coordinatore Operativo, le regole di gestione e le modalità operative standard delle procedure cautelari ed esecutive. 	



<h2>Accertamento e Liquidazione</h2>	
Mission	
<p>Assicura la verifica di posizioni debitorie nel rispetto degli standard di efficienza e dei tempi stabiliti assicurandone l'aggiornamento a fronte di eventi esterni modificativi del carico (es. pagamenti).</p>	
Principali Funzioni e Responsabilità	
<ul style="list-style-type: none"> • Pianifica, sulla base delle linee strategiche della società, le attività di accertamento debitorie; • governa il processo di accertamento recependo le indicazioni del Coordinatore Operativo e coinvolgendo i partner esterni per l'incrocio di banche dati utili (es. Anagrafica Tributaria); • garantisce la corretta produzione degli spool di stampa e ne monitora l'invio ai partner esterni per stampa/imbustamento/spedizione; • assicura la corretta elaborazione dei flussi di rendicontazione di pagamento, effettuando gli opportuni controlli di quadratura, alternativi allo sportello (banca, poste, carta di credito, F24, ecc.); • definisce e attua, di concerto con il Coordinatore Operativo, delle azioni mirate a sensibilizzare la normalizzazione delle posizioni debitorie riscontrate. 	
<h2>Procedure Coattive e Contenzioso</h2>	
Mission	
<p>Garantire la gestione ed il monitoraggio del processo di produzione dei ruoli e la corretta esecuzione della strategia unitaria per la gestione del contenzioso esattoriale, monitorando lo stato d'avanzamento delle attività e valutando la migliore azione da intraprendere tenendo conto dell'esposizione al rischio aziendale.</p>	
Principali Funzioni e Responsabilità	
<ul style="list-style-type: none"> • governa il processo di lavorazione dei ruoli (presa in carico, gestione dei provvedimenti modificativi del carico, incrocio dati con Anagrafe Tributaria, ecc.); • pianifica, sulla base delle linee strategiche della società, le attività di produzione documentale per le posizioni debitorie in lavorazione e ne governa il processo produttivo; • garantisce la corretta produzione degli spool di stampa e ne monitora l'invio ai partner esterni per stampa/imbustamento/spedizione; • identifica, in linea con le indicazioni dettate dal Coordinatore Operativo, le procedure da attivare sulle posizioni debitorie effettuando tutte le attività di indagine previste (es. indagini sui rapporti finanziari con intermediari, visure catastali, accessi a CCIAA, Registri Immobiliari, ecc.); • garantisce, in linea con gli indirizzi aziendali, il corretto presidio dei rapporti con i legali esterni; • gestisce l'affidamento ai professionisti esterni, individuati da Affari generali, Bandi e Contratti, ne controlla le attività e garantisce, per quanto di competenza, il puntuale e tempestivo adempimento delle relative attività di natura contabile; • assicura l'adozione di tutti gli strumenti volti a prevenire la presentazione dei ricorsi attraverso l'indirizzo, il coordinamento e il monitoraggio del processo di contenzioso coerentemente con gli obiettivi aziendali; • analizza le controversie giudiziali ed extragiudiziali con i contribuenti, derivanti dall'attività di riscossione, valutando, secondo metodi e criteri definiti a livello aziendale, l'esposizione al rischio aziendale; • patrocina con i legali interni le tipologie di contenzioso più rilevanti (in funzione degli importi e/o dell'importanza del procedimento); • garantisce la valutazione dei rischi aziendali e la tempestiva segnalazione delle situazioni di criticità al Coordinatore Operativo al fine di definire le azioni sui servizi e processi utili a correggere/prevenire le problematiche. 	



<p>Front Office e Consulenza</p>	
<p>Mission</p>	
<p>Assicurare una l'efficacia e l'efficienza del servizio di front-office ai cittadini e alle imprese, assicurando e garantendo elevati standard qualitativi e adeguati livelli di servizio.</p>	
<p>Principali Funzioni e Responsabilità</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • attua le strategie di gestione del contribuente definite dai vertici • supporta il contribuente nelle fasi di pagamento; • gestisce le attività di quietanzamento; • emette provvedimenti di sgravio/sospensione ed eroga i relativi rimborsi; • recepisce istanze presentate dai contribuenti; • effettua un'attività di consulenza e supporto di primo livello; • gestisce le richieste e le prenotazioni per il supporto di secondo livello a carico delle competenti strutture. 	

4.3.3 Risorse Umane

A valle della costituzione della New.Co. e in attesa dell'avvio operativo, un primo nucleo di risorse di personale sarà costituito da risorse distaccate dall'Amministrazione comunale con competenze diversificate nelle varie aree aziendali (dall'organizzazione alle attività operative). In mancanza di profili professionali in linea con i ruoli e le responsabilità definiti si potrà procedere in via transitoria all'assunzione di risorse a tempo determinato facendo ricorso, ad esempio, a contratti di somministrazione. Tutte le risorse individuate dovranno predisporre le strutture, i processi e gli strumenti aziendali atti a consentire l'avvio dell'operatività.

In fase di avvio, una quota del personale distaccato verrà assorbita nella New.Co. e una quota continuerà a supportare le attività della società in attesa del completamento della procedura di selezione delle figure professionali a copertura completa della pianta organica.

A tal riguardo, si prevede che, in analogia a quanto già previsto per altre società partecipate in virtù di una specifica deliberazione di Consiglio Comunale, la Società procederà, a bandire il concorso pubblico.

Sotto il profilo contrattuale, i dipendenti della New.Co. beneficeranno del trattamento giuridico ed economico previsto dal Contratto Nazionale dei Riscossori, in analogia a quanto applicato da altre società similari.

4.3.4 Sistemi informativi

Un concetto di base valido per tutte le organizzazioni è che il "motore" del modello organizzativo è il sistema informativo, e quindi nessuna scelta può essere fatta prescindendo dalle scelte in materia IT e viceversa.

In particolar modo, in una situazione di sostanziale start-up come quella della nuova Società per la riscossione dei tributi del Comune, gli aspetti organizzativi e quelli informatici, debbono essere definiti in modo congiunto e coordinato e la definizione del modello organizzativo deve guidare le scelte informatiche, le quali a loro volta dovranno essere considerate per la definizione delle modalità operative.



Dal punto di vista applicativo, l'adozione di una nuova soluzione informatica unitaria, fortemente centralizzata, in sostituzione delle diverse soluzioni applicative oggi in uso, consentirà la costituzione di una banca dati unica ed un maggior controllo su tutte le attività svolte dalla New.Co..

Il nuovo sistema della riscossione

Il Comune ha già operato la scelta del sistema informativo per la riscossione coattiva (Ge.Ri.) che sarà l'elemento centrale di tutti i processi di gestione delle entrate. Il sistema, a titolo esemplificativo e non esaustivo, consente di:

- gestire le entrate da riscuotere e i relativi iter;
- configurare le spese da addebitare al cittadino per ogni singolo atto;
- configurare il calcolo degli interessi;
- gestire la riscossione per centro di competenza del credito;
- interfacciare tutte le strutture del Comune per lo scambio di dati e informazioni utili per la riscossione e/o derivanti dalla riscossione coattiva;
- interfacciare soggetti esterni al Comune per lo scambio di dati e informazioni per migliorare i risultati della riscossione;
- monitorare il gettito del Comune e fornire strumenti atti a valutare l'efficacia di incasso nei confronti dei cittadini (tracciatura delle singole posizioni - movimenti / azioni);
- conservare di tutti i documenti in formato digitale tramite la funzionalità Fascicolo Digitale del Contribuente.

Ge.Ri. è la soluzione pensata e sviluppata per supportare, con un moderno applicativo web tecnologicamente avanzato, l'intero ciclo di vita del processo di riscossione dalle fasi ordinarie a quelle coattive. Il sistema consente la gestione centralizzata e condivisa dell'intero processo di carico, riscossione, provvedimenti, azioni coattive e rendicontazione dei crediti dell'Ente, partendo dall'immissione nel sistema di una qualsiasi lista di carico proveniente da un qualsiasi sistema informativo e informatico, non necessariamente dedicato ai tributi. Rappresenta la soluzione per riportare in house i processi precedentemente esternalizzati, normalizzando e bonificando le banche dati.

È possibile inserire liste di carico manualmente o tramite semplici fogli Excel, come richiesto dal piano dei fabbisogni. Consente di avere contemporaneamente una visione d'insieme dell'intero processo e una visione della posizione specifica non del solo debito ma del singolo debitore.

Ge.Ri. implementa una gestione automatizzata che:

- garantisce tempi rapidi nell'esecuzione dei processi. In caso di mancato pagamento il passaggio alle fasi successive - di sollecito, di messa in mora e, se occorre, di riscossione coattiva - è immediato in quanto i dati sono già tutti presenti all'interno della piattaforma informatica;
- influisce sul cash-flow (minor tempo a parità di introiti rispetto al ruolo) e produce rendicontazioni e analisi dell'andamento delle entrate in tempo reale.

Il sistema informatico è dotato di una serie di workflow automatizzati che sostanziano il concetto di "emissioni massive industrializzate": queste funzionalità fanno sì che sia lo stesso software a proporre, al dettaglio della singola partita, le azioni da mettere in atto per procedere con la riscossione, sia di tipo emissivo sia di tipo gestionale, avendo, al tempo stesso, una visione chiara e sintetica dell'iter di riscossione raggiunto dalle singole partite poste in incasso.

Rendicontazione, reportistica e funzioni statistiche sono estremamente flessibili e personalizzabili con estrema granularità: il sistema offre un'ampia gamma di viste standard in grado di soddisfare ogni esigenza senza precludere, tuttavia, la possibilità per gli utenti abilitati di implementare viste di dettaglio personalizzate.

Tutte le attività di riscossione sono seguite attraverso un apposito strumento: lo scadenziario. Esso permette - per tutte le attività di riscossione anche coattiva - di registrare le attività di riscossione e di



supportare gli operatori attraverso promemoria, per avvisarli di quelle in scadenza. Attraverso lo specifico menu Scadenze l'operatore può inserire puntualmente le informazioni circa l'iter di riscossione da mettere a calendario; le scadenze/attività registrate sono riportate sinteticamente nella home page al momento dell'accesso al sistema. Sono visibili all'operatore che si è collegato in base al ruolo e agli Enti cui ha accesso e sono presentate per un intervallo temporale di due settimane a partire dalla data corrente.

Le integrazioni

Il modello operativo dei sistemi informativi a tendere richiede necessariamente la realizzazione di una serie di integrazioni sia con i nuovi strumenti informativi di cui la New.Co. dovrà dotarsi, sia con i sistemi informativi del comune sia con le banche dati utili e funzionali allo svolgimento delle attività della nuova società.

Un sistema fortemente integrato è fondamentale per evitare che l'organizzazione sia "spezzata" o divisa in compartimenti stagni, pertanto il flusso dei documenti e delle informazioni deve essere un "flusso continuo" ed aggiornato in tempo reale

Pertanto il nuovo applicativo Ge.Ri. dovrà integrarsi e comunicare con:

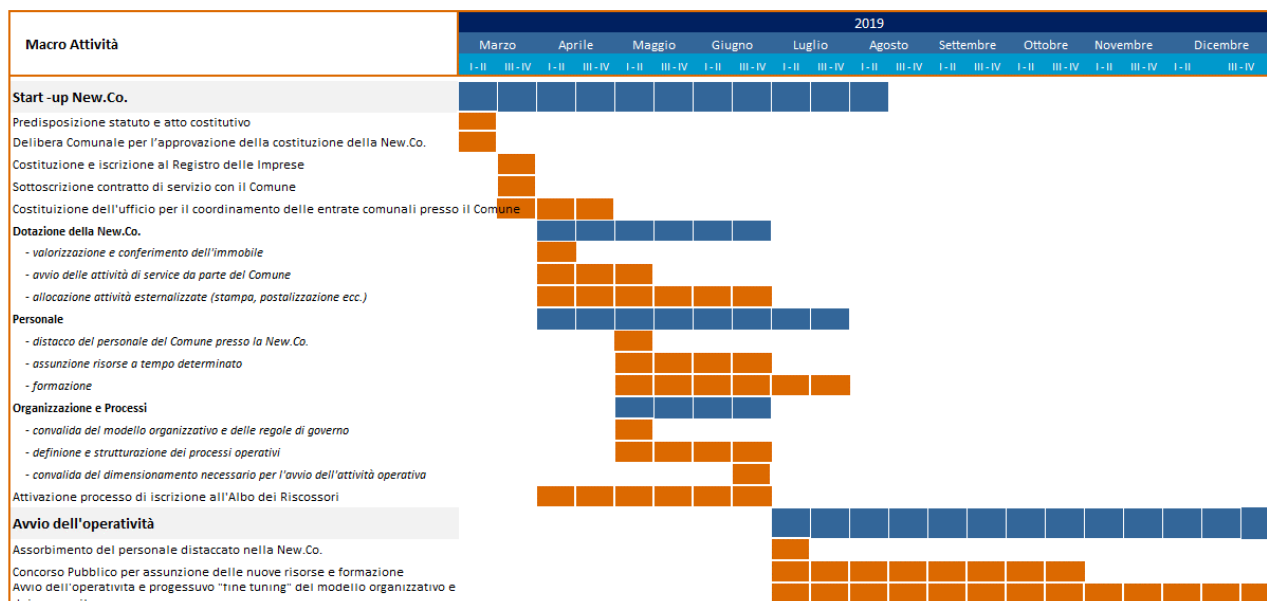
- i nuovi applicativi di cui il comune dovrà dotarsi quali:
 - sistema per la contabilità economico-patrimoniale;
 - sistema per la gestione del personale;
- gli applicativi attualmente in uso del comune:
 - Sapidata per la gestione delle contravvenzioni al Codice della Strada;
 - Suite Maggioli per le attività connesse alla riscossione volontaria dei tributi, per la contabilità ed eventualmente con l'attuale sistema per la gestione del protocollo e documentale.

L'utilizzo dei sistemi e delle infrastrutture messe a disposizione dal Comune sarà disciplinato nel contratto di servizio.

5 Piano di implementazione (Action Plan)

Il piano di implementazione del nuovo modello, per comodità e chiarezza espositiva, è stato, suddiviso in due fasi principali:

- macro attività necessarie per la "Start Up" della New.Co;
- macro attività necessarie per l'Avvio dell'Operatività della New.Co. e sua messa a regime.



Di seguito il dettaglio e l'articolazione temporale di ciascuna fase.

Attività	Time Line (entro il)
Costituzione della società	
Redazione dello Statuto, prestando particolare attenzione alla totale soddisfazione dei requisiti richiesti dal Ministero delle Finanze (MEF) per la successiva iscrizione all'Albo dei Riscossori.	28 feb 2019
Piano Industriale e Bozza del Contratto di Servizio: <ul style="list-style-type: none"> - Redazione del Piano Industriale completo con indicazione del Conto Economico, dello Stato Patrimoniale e dei Flussi di Cassa attesi; - Predisposizione della bozza del Contratto di Servizio. 	28 feb 2019
Coinvolgimento delle Organizzazioni Sindacali: Prima della discussione in Consiglio Comunale è necessario procedere alla condivisione degli aspetti che hanno un impatto sulle risorse: <ul style="list-style-type: none"> - modalità e condizioni di distacco; - modalità e condizioni di assunzione del personale della nuova società; - modalità e condizioni per il rientro presso l'Amministrazione comunale al termine del distacco o in caso di cessazione della società. 	28 feb 2019
Delibera Comunale per l'approvazione della costituzione della società: <ul style="list-style-type: none"> - avviso consultazione pubblica per la procedura di costituzione di una società (art. 5, comma 2 del d.lgs. 175/2016) presentando: <ul style="list-style-type: none"> o schema di deliberazione, schema atto costitutivo, schema statuto, motivazioni di cui all'art. 5 del D.Lgs. 175/2016, contratto di servizio, PEF, piano industriale, mandato al Dirigente alla stipula del contratto di servizio; o propedeutico allo schema di deliberazione e per l'accordo sindacale. - passaggio con i revisori dei conti per relativo parere; - adozione atto deliberativo costituzione società da parte del consiglio comunale (art. 7, comma 1, lett. c) del d.lgs. 175/2016) - invio atto deliberativo a cortei dei conti e all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (art. 5, comma 3 del d.lgs. 175/2016); - pubblicazione atto deliberativo su sito istituzionale ente (art. 7, comma 4 del d.lgs. 175/2016); 	15 mar 2019



- Iscrizione elenco amministrazioni aggiudicatrici che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie società in house (art. 192 del d.lgs. 50/2016, linee guida anac n. 7/2017)	
Costituzione della società, nomina dell'Amministratore Unico e iscrizione al registro delle imprese.	15 mar 2019
Sottoscrizione del Contratto di Servizio tra l'Amministratore Unico della società e l'Amministrazione comunale con efficacia a seguito dell'avvenuta iscrizione all'Albo dei riscossori.	15 mar 2019
Costituzione e avvio dell'Ufficio per il Coordinamento delle entrate comunali nel rispetto del principio di controllo analogo, definendone: <ul style="list-style-type: none"> - il regolamento; - i partecipanti; - ruoli e responsabilità; - le modalità di funzionamento; - le linee di indirizzo e coordinamento; - i meccanismi di controllo. 	30 apr 2019
Dotazione infrastrutture della società	
Valorizzazione e conferimento dell'immobile: <ul style="list-style-type: none"> - incarico ad un perito nominato dal Tribunale per la corretta valorizzazione dell'immobile da conferire; - delibera comunale per il conferimento dell'immobile strumentale all'avvio dell'operatività della società; - conferimento dell'immobile e sua patrimonializzazione. 	31 mar 2019
Avvio delle attività di service da parte del Comune: <ul style="list-style-type: none"> - adeguamento e allestimento dell'immobile (postazioni, pc, stampanti, scanner, sportello per il pubblico...); - dotazione dei sistemi informativi a supporto e loro parametrizzazione/personalizzazione; - altre attività strumentali all'operatività della società. 	30 apr 2019
Allocazione delle attività esternalizzate: <ul style="list-style-type: none"> - individuazione di tutte le attività da esternalizzare e prima stima dei volumi/quantità; - selezione dei soggetti esterni; - "ingaggio" e contrattualizzazione dei fornitori. 	30 giu 2019
Personale della società	
Distacchi dal Comune: <ul style="list-style-type: none"> - individuazione del personale da "distaccare" per l'avvio delle attività di adeguamento e successive attività per l'avvio dell'operatività; - formalizzazione della proposta, secondo quanto concertato con i sindacati e distacco effettivo del personale; - formazione (in particolare sui nuovi sistemi). 	30 apr 2019
Personale a tempo determinato: <ul style="list-style-type: none"> - individuazione puntuale delle competenze e risorse necessarie per l'avvio delle attività operative; - avvio della procedura, in base ai regolamenti del comune, per assumere personale a tempo determinato; - selezione ed assunzione del nuovo personale; - formazione (in particolare sui nuovi sistemi). 	15 mag 2019
Organizzazione e processi della società	
Convalida del modello organizzativo teorico e delle regole di governo, anche alla luce della nuova struttura operativa e dei sistemi informativi a supporto delle attività.	30 apr 2019



Definizione struttura e processi: <ul style="list-style-type: none"> - convalida della struttura organizzativa definendo per ogni funzione ruolo, attività, responsabilità e regole di dipendenza gerarchica; - definizione e mappatura di tutti i processi della catena del valore sia "core" sia di supporto. 	30 giu 2019
Convalida del dimensionamento necessario a valle della definizione della struttura organizzativa, dei processi, delle regole di governo ed il livello di efficienza della struttura, con particolare attenzione e riguardo ai sistemi informativi ed alla loro integrazione.	30 giu 2019
Iscrizione all'Albo dei Riscossori: <ul style="list-style-type: none"> - check finale dei requisiti necessari per l'iscrizione all'Albo dei riscossori presso il MEF; - predisposizione della documentazione necessaria per inoltrare la domanda al MEF; - inoltro della domanda e della documentazione al MEF; - iscrizione all'albo dei riscossori presso il MEF; - entrata in vigore del contratto di servizio con il Comune ed avvio dell'operatività. 	30 giu 2019
Avvio dell'operatività	
Assorbimento di parte del personale distaccato dal Comune da valutare in base: <ul style="list-style-type: none"> - effettive esigenze riviste in fase di start-up; - accordi con le organizzazioni sindacali. 	15 lug 2019
Concorso pubblico per assunzione delle nuove risorse e formazione <ul style="list-style-type: none"> - computo delle risorse necessarie da assumere in base alle effettive esigenze e alle conferme o meno da parte del personale distaccato del comune a "passare" nella nuova società; - redazione del bando per il concorso pubblico; - pubblicazione del bando; - selezione ed assunzione delle nuove risorse; - formazione 	31 ott 2019
Avvio dell'operatività e progressivo "fine tuning" del modello organizzativo e dei processi.	31 dic 2019

6 Piano economico-finanziario (PEF)

Complessivamente i **conti economici prospettici**, nel rispetto dei volumi di attività ipotizzati come di seguito illustrati, evidenziano un risultato netto positivo già a partire dal primo anno di attività e crescente negli anni successivi.

CONTO ECONOMICO (Valori in €)	2019	2020	2021	2022	CONTO ECONOMICO (Valori in %)	2019	2020	2021	2022
Ricavi di gestione operativa	1.467.629	3.200.635	3.556.299	3.901.016	Ricavi di gestione operativa	100%	100%	100%	100%
Riscossione coattiva	129.023	307.368	389.831	424.178	Riscossione coattiva	8,8%	9,6%	11,0%	10,9%
Riscossione volontaria	419.843	869.363	899.071	928.810	Riscossione volontaria	28,6%	27,2%	25,3%	23,8%
Rimborso spese procedure coattive	570.871	1.261.807	1.501.818	1.762.885	Rimborso spese procedure coattive	38,9%	39,4%	42,2%	45,2%
Rimborso spese notifica	165.596	335.794	342.086	364.342	Rimborso spese notifica	11,3%	10,5%	9,6%	9,3%
Rimborso accertamento	146.250	345.150	327.893	311.498	Rimborso accertamento	10,0%	10,8%	9,2%	8,0%
Rimborso postalizzazione	25.068	57.617	69.822	82.243	Rimborso postalizzazione	1,7%	1,8%	2,0%	2,1%
Altri Ricavi	10.977	23.535	25.778	27.060	Altri Ricavi	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%
Costi di gestione operativa	1.256.333	2.952.765	3.291.459	3.609.062	Costi di gestione operativa	86%	92%	93%	93%
Servizi esattoriali	210.317	428.516	436.904	461.039	Servizi esattoriali	14,3%	13,4%	12,3%	11,8%
Servizi informatici	85.850	56.200	76.200	91.200	Servizi informatici	5,8%	1,8%	2,1%	2,3%
Servizi professionali	190.792	416.082	462.319	507.132	Servizi professionali	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%
Spese e servizi per il personale	641.591	1.908.041	2.097.745	2.334.875	Spese e servizi per il personale	43,7%	59,6%	59,0%	59,9%
Spese di funzionamento	127.784	143.926	218.292	214.816	Spese di funzionamento	8,7%	4,5%	6,1%	5,5%
Risultato di gestione operativa (EBITDA)	211.295	247.870	264.840	291.954	Risultato di gestione operativa (EBITDA)	14,4%	7,7%	7,4%	7,5%
<i>Ammortamenti (immobiliare, SW, HW)</i>	<i>174.667</i>	<i>178.967</i>	<i>183.983</i>	<i>187.152</i>	<i>Ammortamenti (immobiliare, SW, HW)</i>	<i>11,9%</i>	<i>5,6%</i>	<i>5,2%</i>	<i>4,8%</i>
Margine operativo netto (EBIT)	36.628	68.903	80.857	104.802	Margine operativo netto (EBIT)	2,5%	2,2%	2,3%	2,7%
<i>Oneri finanziari a lungo termine</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>Oneri finanziari a lungo termine</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>
<i>Proventi/Oneri finanziari</i>	<i>1.458</i>	<i>5.477</i>	<i>10.383</i>	<i>16.172</i>	<i>Proventi/Oneri finanziari</i>	<i>0,1%</i>	<i>0,2%</i>	<i>0,3%</i>	<i>0,4%</i>
Risultato ante imposte	35.170	63.426	70.474	88.629	Risultato ante imposte	2,4%	2,0%	2,0%	2,3%
<i>Imposte sul reddito</i>	<i>18.398</i>	<i>45.104</i>	<i>50.795</i>	<i>60.070</i>	<i>Imposte sul reddito</i>	<i>52%</i>	<i>71%</i>	<i>72%</i>	<i>68%</i>
Risultato netto	16.772	18.322	19.679	28.560	Risultato netto	1,1%	0,6%	0,6%	0,7%



Nei paragrafi successivi verranno dettagliate le principali voci di conto economico, descrivendone sia la loro proiezione nel periodo considerato, sia i principali razionali a supporto.



6.1 Ricavi di gestione operativa

Le voci principali che compongono i ricavi complessivi sono:

1. Ricavi da Riscossione (Volontaria e Coattiva);
2. Ricavi da Rimborsi per le spese associate all'attività di riscossione;
3. Altri Ricavi per ulteriori eventuali attività di supporto su richiesta del Comune.

L'andamento complessivo dei ricavi attesi della New.Co. mostra un trend complessivo di crescita, nel periodo 2020 – 2022, pari al 15% passando da 3.2 Mln/€ a 3.9 Mln/€.

La composizione complessiva dei ricavi nel 2022, considerato l'anno a regime di riferimento, mostra come i ricavi da Riscossione rappresentino circa il 35% del totale, mentre i Ricavi da Rimborso circa il 65% (gli Altri Ricavi sono da considerare assolutamente come marginali).

Ricavi da Riscossione

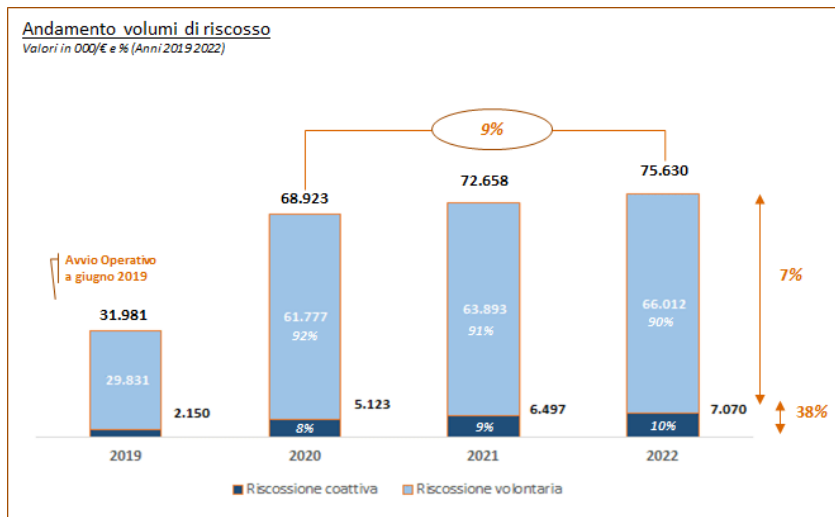
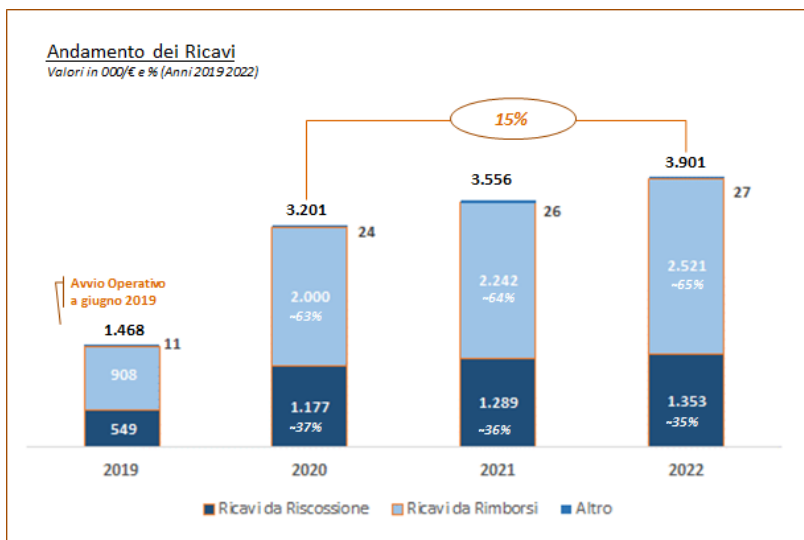
I ricavi da riscossione della New.Co., sia per la riscossione volontaria che coattiva, sono stati valorizzati parametrizzandoli rispetto alle previsioni di "produzione" e quindi ai volumi complessivi di riscosso attesi per il Comune.

Le previsioni di "produzione" della nuova società sono state realizzate in funzione dei trend storici (2013-2017) a cui sono state applicati gli effetti delle iniziative strategiche, come descritte precedentemente nel Piano industriale, da realizzare nel periodo 2019-2022.

Per i primi 6 mesi del 2019 – l'avvio operativo è stato fissato al 01/07/2019 – si prevede un volume di riscosso complessivo di circa 32 Mln/€ con una quota di quasi 30 Mln/€ (94%) di entrate volontarie e poco più di 2 Mln/€ di entrate coattive (6%). A partire al 2020 fino al 2022, anno a regime, si prevede di superare i 75 Mln/€

di entrate complessive con un incremento di quasi il 10% (rispettivamente del 7% per la volontaria e del 38% per la coattiva).

Nel 2022 la composizione delle entrate sarà costituita da circa il 90% da entrate volontarie e dal restante 10% da entrate coattive.





Considerando sempre il 2022 come anno a "regime", le entrate volontarie sono costituite per più del 90% dall'Imposta Municipale Unica (circa il 58%) e dalla Tassa Rifiuti (circa il 31%), seguite dalle Sanzioni del Codice della Strada (circa il 4%), dagli Oneri Concessori (circa il 3%); chiudono l'elenco con valori marginali Canonici e Fitti, la Tassa di Soggiorno ed i Servizi Scolastici.

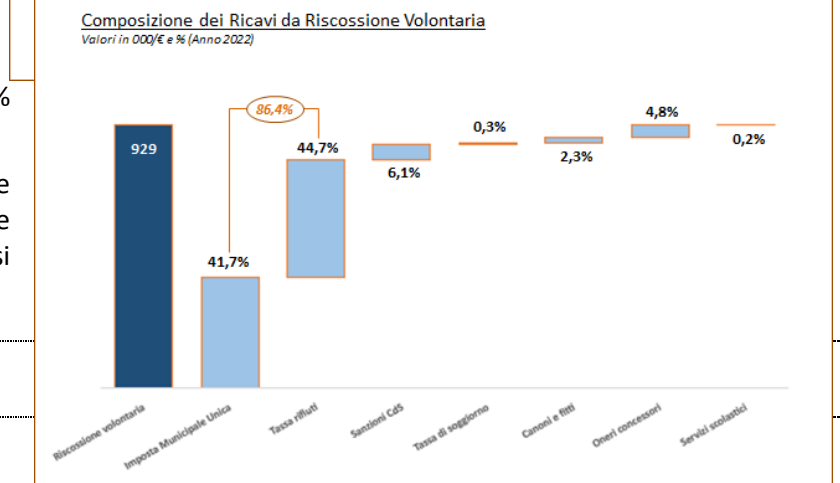
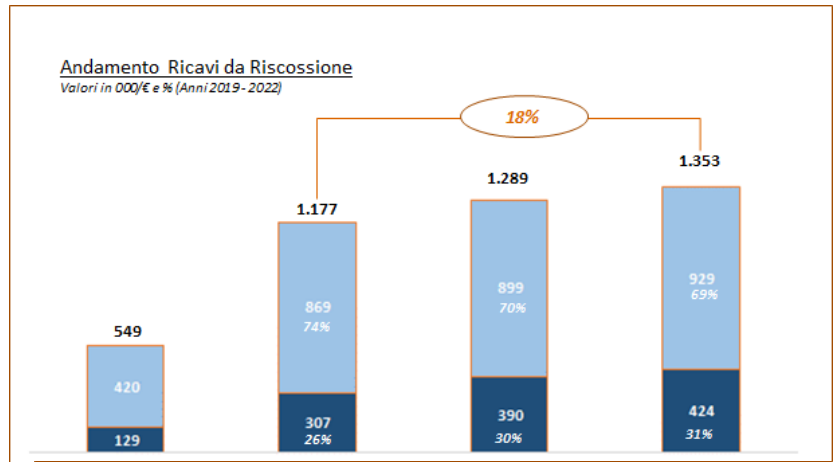
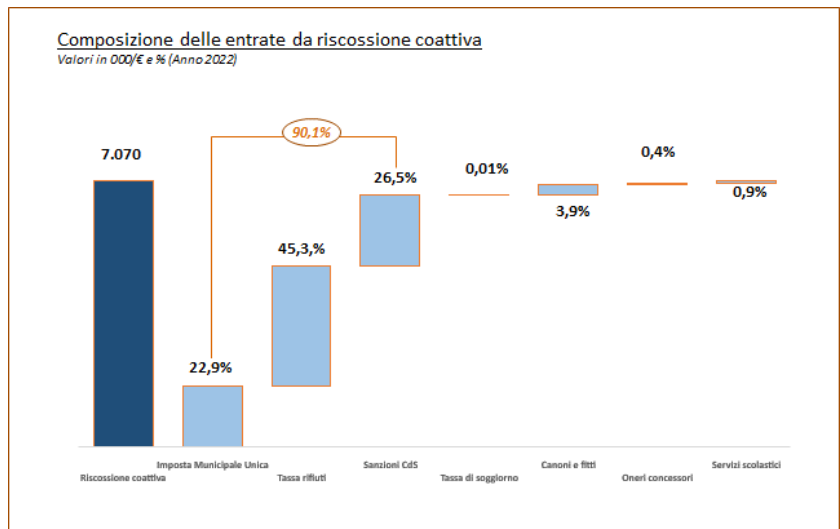
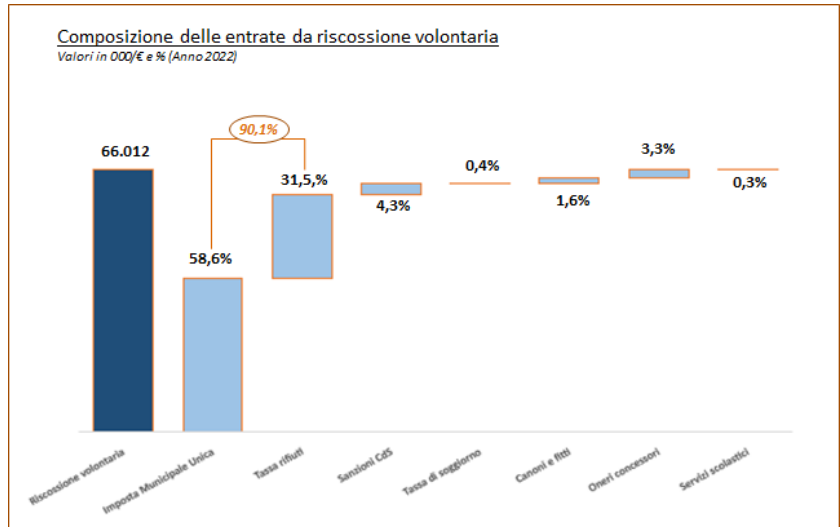
Sempre nel 2022, le entrate coattive sono costituite per più del 90% dalla Tassa Rifiuti (circa il 45%) e dalle Sanzioni del Codice della Strada (circa il 26%) e dall'Imposta Municipale Unica (circa il 23%); seguono Canonici e Fitti (circa il 4%); chiudono l'elenco, sempre con valori marginali, i Servizi Scolastici, gli Oneri Concessori e la Tassa di Soggiorno.

Sulla base di tali valori di produzione sono stati stimati i ricavi da riscossione della nuova società in termini di aggi.

Più precisamente per la valorizzazione dei ricavi da riscossione, partendo quindi dai volumi di riscosso, le stime tengono conto di un aggio del 6% (D.Lgs. n. 159/2015, art. 9) per la coattiva e di un aggio variabile a seconda della tipologia di tributo, compreso tra l'1 ed il 2% per la volontaria.

Applicando gli aggi e non considerando il 2019, l'andamento dei ricavi risulta, ovviamente, in linea con l'andamento della produzione; nel periodo 2020-2022 è progressivamente crescente: nel 2022 i ricavi si attestano a circa 1.3 Mln/€, con un incremento del 18% rispetto al 2020.

L'incidenza dei ricavi da riscossione volontaria sul totale è particolarmente elevata anche se nel tempo il peso si

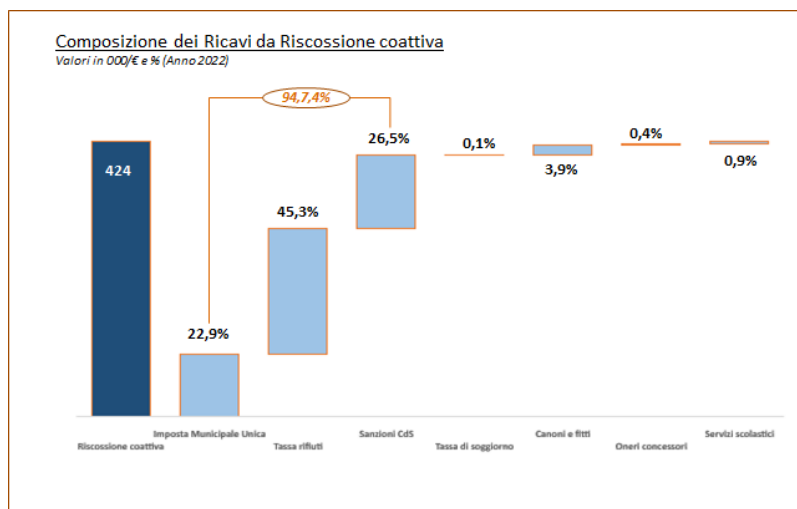




riduce per effetto di una maggiore capacità della società di lavorare in modo efficace il “magazzino” delle posizioni debitorie. È prevedibile, nel medio lungo periodo (oltre il 2022), una stabilizzazione della composizione dei ricavi con percentuali dell’85%-90% per quelli da volontaria e del 15%-10% per quelli da coattiva, in linea con la composizione dei volumi di riscossione.

Considerando sempre il 2022 come anno a “regime”, le entrate volontarie sono costituite per circa l’86% dall’Imposta Municipale Unica (circa il 41%) e dalla Tassa Rifiuti (circa il 45%), seguite dalle Sanzioni del Codice della Strada (circa il 6%), dagli Oneri Concessori (circa il 5%); chiudono l’elenco con valori marginali Canoni e Fitti, la Tassa di Soggiorno ed i Servizi Scolastici.

Sempre nel 2022, le entrate coattive sono costituite circa il 90% dalla Tassa Rifiuti (circa il 45%), dalle Sanzioni del Codice della Strada (circa il 26%), dall’Imposta Municipale Unica (circa il 23%), seguono Canoni e Fitti (circa il 4%); chiudono l’elenco, sempre con valori marginali, i Servizi Scolastici, gli Oneri Concessori e la Tassa di Soggiorno.



Ricavi da Rimborso

I rimborsi spese per le procedure coattive sono stati calcolati in funzione della stima del numero annuo di procedure a cui sono stati applicati i valori di rimborso previsti dalla tabella di cui al Decreto Ministeriale del 21 novembre 2000.

I rimborsi per le spese di notifica sono stati valorizzati invece sulla base del numero delle notifiche in funzione della tipologia di canale comunicazione utilizzato (es: posta massiva, PEC, raccomandata, messo, ecc.).

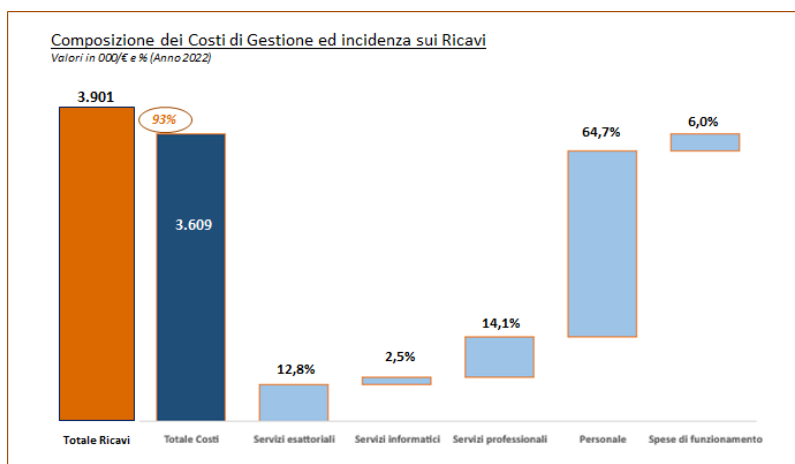
I ricavi, infine, tengono conto anche delle attività di accertamento, remunerate con un percentuale fissa del 4,5% sulle somme accertate.



6.2 Costi di gestione operativa

Per i **costi di gestione operativa** si evidenzia, nel periodo considerato, di come registrino un'incidenza sempre maggiore rispetto ai ricavi, passando dall'86% del 2019 al 93% nel 2022.

L'effetto è dovuto principalmente all'aumento della voce di costo del personale - da una situazione di "start-up" con 35 risorse ad una a regime con 45 risorse - che cresce di circa 1.6 Mln/€, passando pertanto ad una percentuale di incidenza sui ricavi complessivi rispettivamente da circa il 49% a circa il 56%; l'incidenza delle altre voci di costo è tendenzialmente stabile.



Rispetto all'incidenza sul totale dei costi di gestione il personale pesa per quasi il 65% (circa 2,3 Mln/€ (65% dei costi totali), seguito dai servizi professionali (14%), dai servizi esattoriali (13%), dalle spese di funzionamento (6%) e dai servizi informatici (2,5%).

6.3 Flussi di cassa

Anche i **flussi di cassa attesi** risultano positivi e pertanto non si ravvisa la necessità di ricorrere ad altre fonti di finanziamento oltre all'apporto di capitale sociale pari a 50.000,00. Si precisa tuttavia che in fase di start-up e fino all'avvio operativo fissato al 01/07/2019 la società potrà beneficiare dell'utilizzo di risorse umane e strumentali messe a disposizione dall'Amministrazione comunale senza esborso monetario.

Flussi Finanziari	2019	2020	2021	2022
+ Reddito Operativo (EBIT)	36.628	68.903	80.857	104.802
+ Ammortamenti	174.667	178.967	183.983	187.152
= EBITDA	211.295	247.870	264.840	291.954
- Imposte	18.398	45.104	50.795	60.070
= EBITDA al netto imposte	192.897	202.766	214.045	231.884
-/- Aumenti/Diminuzioni attività correnti	(149.209)	(176.189)	(36.159)	(35.046)
+/- Aumenti/Diminuzioni passività correnti	186.514	201.340	102.856	124.668
= Flusso di Cassa Gestione Corrente	230.202	227.917	280.742	321.507
- Investimenti in Immobilizzazioni	(1.540.835)	(21.501)	(25.080)	(15.845)
- Disinvestimenti di disimmobilizzazione	-	-	-	-
= Flusso di Cassa Operativo netto	(1.310.633)	206.416	255.662	305.662
- Oneri finanziari	(1.458)	(5.477)	(10.383)	(16.172)
+/- Variazione debiti finanziari a medio/lungo termine	-	-	-	-
= Free Cash Flow to equity	(1.312.091)	200.939	245.279	289.489
+ Aumenti di Capitale	1.385.000	-	-	-
- Distribuzione Utili	-	-	-	-
= Flusso di Cassa totale	72.909	200.939	245.279	289.489

I flussi di cassa registrano valori positivi grazie anche ai tempi di pagamento da parte del Comune che sono tendenzialmente contestuali rispetto al servizio svolto dalla New.Co..

7 Appendice

Di seguito si riporta il dettaglio delle *assumption* e dei *driver* utilizzati per stimare i valori economico-finanziari prospettici.



Per i ricavi da **riscossione coattiva** è stato applicato un aggio massimo del 6%, così suddivise:

- 3% a carico del debitore e 3% a carico del Comune, in caso di pagamento delle somme entro il sessantesimo giorno dalla notifica;
- 6% in caso di pagamento il sessantesimo giorno.

Riscossione coattiva	
Imposta Municipale Unica (IMU/UCI)	6,0%
Tassa rifiuti	6,0%
Sanzioni CdS	6,0%
Tassa di soggiorno	6,0%
Canoni e fitti	6,0%
Oneri concessori	6,0%
Servizi scolastici	6,0%

applicato sul valore del riscosso

Sono state pertanto applicati gli aggi così come definiti dall'Art.17 del D. Lgs. n. 112 del 13 aprile 1999 e del relativo decreto del Ministero delle Finanze, oggi D.M. 4 agosto 2000 n. 289 e suoi successivi aggiornamenti.

Altre società di riscossione applicano aliquote maggiorate, ma comprensive anche di tutti gli oneri accessori quali ad esempio i rimborsi (cfr. Parma Gestione Entrate aggio unico del 17%, Ravenna Entrate il 19% per la Tari ed il 15% per gli altri tributi, Solori il 7,6%).

Nel modello economico della New.Co., in un'ottica di trasparenza, si è preferito applicare gli aggi, così come definiti dalla norma di riferimento, ed i rimborsi in maniera puntuale in base al numero di procedure ed ai rimborsi definiti dalle tabelle ministeriali come più avanti illustrato.

La base dati per il computo dei futuri ricavi da riscossione coattiva della New.Co. sono i risultati storici conseguiti dal Comune per il periodo 2013 - 2017 ai quali è stato applicato un fattore migliorativo, differenziato per tipologia di tributo, stimato in base sia all'efficientamento atteso dalla New.Co. e alla corretta declinazione delle principali strategie individuate, sia alle performance registrate da realtà simili operanti nel settore.

DESCRIZIONE	2013	2014	2015	2016	2017
Riscosso annuale	16.203.990,65 €	8.150.049,62 €	5.138.723,74 €	4.267.000,06 €	3.823.552,80 €
Imposta Municipale Unica (IMU/UCI)	723.394,14 €	768.134,21 €	1.468.388,03 €	502.390,37 €	1.063.091,77 €
Tassa rifiuti	14.464.689,52 €	5.995.101,09 €	2.126.089,90 €	1.787.150,56 €	1.516.064,49 €
Sanzioni CdS	793.884,83 €	1.101.071,45 €	1.235.463,23 €	1.657.983,92 €	1.075.094,65 €
Tassa di soggiorno	- €	- €	- €	- €	- €
Canoni e fitti	201.889,17 €	200.501,03 €	232.796,57 €	189.916,95 €	78.354,51 €
Oneri concessori	3.570,88 €	44.446,60 €	16.055,75 €	14.514,03 €	29.732,04 €
Servizi scolastici	16.519,40 €	40.617,42 €	59.299,20 €	115.044,23 €	61.215,34 €
Altro	42,71 €	177,82 €	631,06 €	- €	- €

Per i ricavi da **riscossione volontaria** è stato applicato un aggio variabile in funzione della tipologia di tributo, distinguendo le situazioni in cui la società dovrà svolgere una mera attività di verifica e rendicontazione dell'incasso (1%) dalle situazioni in cui l'incasso è preceduto da attività di supporto e assistenza all'utenza con evidente impegno di tempo e risorse.

L'aggio applicato è in linea con quello applicato dalle altre società di riscossione.



Riscossione volontaria		
Imposta Municipale Unica IMU	1,0%	applicato sul valore del riscosso
Tassa rifiuti	2,0%	
Sanzioni CdS	2,0%	
Tassa di soggiorno	1,0%	
Canoni e fitti	2,0%	
Oneri concessori	2,0%	
Servizi scolastici	1,0%	

La stima dei ricavi attesi da riscossione volontaria si basa sui dati storici registrati dal Comune nel periodo 2013-2017, ai quali, in base alle stesse logiche definite per la riscossione coattiva, è stato applicato il fattore migliorativo.

RISCOSSIONE VOLONTARIA	2013	2014	2015	2016	2017
Riscosso annuale	36.334.029,71 €	61.815.991,14 €	70.358.257,67 €	64.769.935,36 €	57.564.666,41 €
Imposta Municipale Unica (IMU/UCI)	29.408.664,53 €	39.880.417,65 €	41.446.514,06 €	36.317.116,79 €	33.723.697,54 €
Tassa rifiuti	162.184,03 €	16.020.950,57 €	21.953.700,94 €	22.135.969,44 €	18.525.636,70 €
Sanzioni CdS	2.429.359,64 €	2.158.248,06 €	3.390.045,73 €	2.942.743,93 €	2.216.229,08 €
Tassa di soggiorno	- €	- €	- €	100.929,53 €	221.046,53 €
Canoni e fitti	1.052.663,50 €	1.164.433,88 €	1.549.284,53 €	1.144.505,36 €	960.592,31 €
Oneri concessori	2.982.126,80 €	2.411.455,97 €	1.874.497,29 €	2.025.533,49 €	1.749.785,03 €
Servizi scolastici	299.031,21 €	180.485,01 €	144.215,12 €	103.136,82 €	167.679,22 €
Altro	- €	- €	- €	- €	- €

Per i rimborsi per le procedure coattive è stata applicata la tabella ministeriale prevista dal DM del 21/11/2000.

Procedura	da € 0 a 1.032	da € 1.033 a 5.164	da € 5.165 a 51.645	da € 51.646 a 258.227	da € 258.228 a 516.456	> € 516.457
Preavvisi di fermo amministrativo	30,99 €	61,97 €	92,96 €	123,95 €	185,92 €	340,86 €
Iscrizioni di fermo amministrativo	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Iscrizioni ipotecarie	154,94 €	309,87 €	464,81 €	619,75 €	929,62 €	1.704,31 €
Pignoramenti mobiliari positivi e insufficienti	18,59 €	37,18 €	55,78 €	74,37 €	111,55 €	204,52 €
Pignoramenti mobiliari negativi	18,59 €	37,18 €	55,78 €	74,37 €	111,55 €	204,52 €
Pignoramenti di beni mobili registrati	180,76 €	361,52 €	542,28 €	723,04 €	1.084,56 €	1.988,36 €
Pignoramenti presso terzi	27,89 €	55,78 €	83,67 €	111,56 €	167,34 €	306,79 €
Pignoramenti immobiliari	180,76 €	361,52 €	542,28 €	723,04 €	1.084,56 €	1.988,36 €
Interventi su procedure immobiliari	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Incanti mobiliari positivi	9,30 €	18,59 €	27,89 €	37,18 €	55,78 €	102,26 €
Incanti mobiliari (altri)	9,30 €	18,59 €	27,89 €	37,18 €	55,78 €	102,26 €
Incanti immobiliari positivi	41,32 €	82,63 €	123,95 €	165,27 €	247,90 €	454,48 €
Incanti immobiliari (altri)	41,32 €	82,63 €	123,95 €	165,27 €	247,90 €	454,48 €
Istanze di insinuazione in procedure concorsuali (fallimenti)	154,94 €	309,87 €	464,81 €	619,75 €	929,62 €	1.704,31 €
Istanze di insinuazione in procedure concorsuali (altre)	154,94 €	309,87 €	464,81 €	619,75 €	929,62 €	1.704,31 €

Per i rimborsi per le spese di notifica e di postalizzazione sono stati applicati prezzi medi di mercato, frutto di attività di benchmarking di altre realtà similari.

Rimborso spese notifica - postalizzazione	
Notifica tramite Messo	12,00 €
Notifica tramite Raccomandata A/R	8,00 €
Notifica tramite PEC	3,00 €
Posta massiva	2,00 €

prezzo per quantità

Infine, a copertura dei costi che la società sosterrà per le **attività di accertamento e lotta all'evasione** è stata ipotizzata una percentuale fissa del **4,5% sulle somme accertate**, percentuale ben al di sotto di quelle mediamente applicate da altre società *in house* e da altri operatori economici concessionari del servizio.

Sotto il profilo dei costi, con riferimento al personale sono stati applicati i valori tabellari previsti dal CCNL dei Riscossori. È stato ipotizzato inoltre un meccanismo di **retribuzione variabile** da applicare alla retribuzione annua tabellare sulla base di un *range* predefinito di percentuali (10%-25%). La percentuale



effettivamente applicata sarà determinata sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi fissati all'inizio di ogni anno fiscale.

C.C.N.L. Riscossori al 01/01/2018

CATEGORIA	RAL	COSTO AZIENDA
D	95.804,81 €	137.958,93 €
QD4	53.994,72 €	77.752,40 €
QD3	45.737,12 €	65.861,45 €
QD2	40.828,58 €	58.793,16 €
QD1	38.409,02 €	55.308,99 €
A3L4	33.683,65 €	48.504,46 €
A3L3	31.332,60 €	45.118,94 €
A3L2	29.566,68 €	42.576,02 €
A3L1	28.029,56 €	40.362,57 €
A2L3	26.332,15 €	37.918,30 €
A2L2	25.318,54 €	36.458,70 €
A2L1	24.634,74 €	35.474,03 €
LU	22.937,46 €	33.029,94 €

Si riporta nel dettaglio i costi del personale e la loro evoluzione nel periodo di riferimento.



Piano Industriale Società In House per la riscossione dei Tributi 2019 - 2022

#NOME?	2019		2020		2021		2022	
UO	Qtà	€	Qtà	€	Qtà	€	Qtà	€
Area Governance	11	558.075,84 €	11	558.075,84 €	11	558.075,84 €	11	558.075,84 €
Amministratore Unico	1	48.000,00 €	1	48.000,00 €	1	48.000,00 €	1	48.000,00 €
Direzione generale	1	137.958,93 €	1	137.958,93 €	1	137.958,93 €	1	137.958,93 €
D	1	137.958,93 €	1	137.958,93 €	1	137.958,93 €	1	137.958,93 €
Internal Audit e Compliance	2	82.938,59 €	2	82.938,59 €	2	82.938,59 €	2	82.938,59 €
A3L2	1	42.576,02 €	1	42.576,02 €	1	42.576,02 €	1	42.576,02 €
A3L1	1	40.362,57 €	1	40.362,57 €	1	40.362,57 €	1	40.362,57 €
Amministrazione Finanza e Controllo	3	123.301,15 €	3	123.301,15 €	3	123.301,15 €	3	123.301,15 €
A3L2	1	42.576,02 €	1	42.576,02 €	1	42.576,02 €	1	42.576,02 €
A3L1	2	80.725,13 €	2	80.725,13 €	2	80.725,13 €	2	80.725,13 €
Affari generali, Bandi e Contratti	2	82.938,59 €	2	82.938,59 €	2	82.938,59 €	2	82.938,59 €
A3L2	1	42.576,02 €	1	42.576,02 €	1	42.576,02 €	1	42.576,02 €
A3L1	1	40.362,57 €	1	40.362,57 €	1	40.362,57 €	1	40.362,57 €
Risorse Umane	2	82.938,59 €	2	82.938,59 €	2	82.938,59 €	2	82.938,59 €
A3L2	1	42.576,02 €	1	42.576,02 €	1	42.576,02 €	1	42.576,02 €
A3L1	1	40.362,57 €	1	40.362,57 €	1	40.362,57 €	1	40.362,57 €
Area produzioneArea produzione	25	1.078.129,92 €	26	1.116.048,21 €	30	1.277.498,48 €	35	1.479.311,31 €
Responsabili di attività	2	117.586,31 €	2	117.586,31 €	2	117.586,31 €	2	117.586,31 €
QD2	2	117.586,31 €	2	117.586,31 €	2	117.586,31 €	2	117.586,31 €
Information Technology	3	125.844,08 €	3	125.844,08 €	3	125.844,08 €	3	125.844,08 €
A3L3	1	45.118,94 €	1	45.118,94 €	1	45.118,94 €	1	45.118,94 €
A3L1	2	80.725,13 €	2	80.725,13 €	2	80.725,13 €	2	80.725,13 €
Pianificazione e gestione della riscossione	2	88.867,02 €	2	88.867,02 €	2	88.867,02 €	2	88.867,02 €
A3L4	1	48.504,46 €	1	48.504,46 €	1	48.504,46 €	1	48.504,46 €
A3L1	1	40.362,57 €	1	40.362,57 €	1	40.362,57 €	1	40.362,57 €
Accertamento e liquidazione	8	322.669,71 €	8	322.669,71 €	9	363.032,28 €	11	443.757,41 €
A3L2	1	42.576,02 €	1	42.576,02 €	1	42.576,02 €	1	42.576,02 €
A3L1	6	242.175,40 €	6	242.175,40 €	7	282.537,96 €	9	363.263,10 €
A2L3	1	37.918,30 €	1	37.918,30 €	1	37.918,30 €	1	37.918,30 €
Procedure Coattive e Contenzioso	7	298.821,74 €	7	298.821,74 €	10	419.909,44 €	13	540.997,14 €
A3L4	2	97.008,91 €	2	97.008,91 €	2	97.008,91 €	2	97.008,91 €
A3L1	5	201.812,83 €	5	201.812,83 €	8	322.900,53 €	11	443.988,23 €
Front Office e Consulenza	3	124.341,05 €	4	162.259,34 €	4	162.259,34 €	4	162.259,34 €
A3L4	1	48.504,46 €	1	48.504,46 €	1	48.504,46 €	1	48.504,46 €
A2L3	2	75.836,59 €	3	113.754,89 €	3	113.754,89 €	3	113.754,89 €
TOTALE	36	1.636.205,75 €	37	1.674.124,05 €	41	1.835.574,32 €	46	2.037.387,15 €

I costi per i **servizi esattoriali** sono stati realizzati sulla base di una proiezione, su dati storici, del numero di atti e documenti oggetto di elaborazione, produzione e postalizzazione. Inoltre, in questi costi si è tenuto conto anche di un supporto esterno qualificato di 2 FTE per tutto il periodo di piano (primi 6 mesi del 2019 fino alla fine del 2022) per attività di supporto operativo *on the job* in ottica di formazione continua su procedure e utilizzo dei sistemi informativi della riscossione.

Numero di documenti prodotti	2013	2014	2015	2016	2017
Totale	51.421	44.547	101.415	102.747	61.343
Ingiunzione	10.301	10.554	2.259	8.640	N.A.
Sollecito di pagamento	22.375	12.921	34.755	28.754	17.596
Preavviso di Fermo Amministrativo	6.085	2.835	7.692	6.062	1.577
Preavviso d'iscrizione ipotecaria	300	317	706	519	541
Avviso di Intimazione	-	-	32.221	36.861	21.602
Pignoramento presso terzi	3.551	3.626	10.307	8.846	11.578
Accoglimento Istanza di rateazione	885	360	262	121	436
Bollettino RAV	6.954	6.919	4.525	3.190	1.512
Altro	970	7.015	8.688	9.754	6.502



I costi per i **servizi informatici** (e i relativi investimenti) sono stati valorizzati, sotto il profilo hardware e software, sulla base di una stima degli applicativi e delle dotazioni necessarie in funzione dei volumi di attività e del dimensionamento dell'organico. Le stime, ove non disponibili dati puntuali, sono state effettuate sulla base dei valori medi di mercato per tipologie di sistemi e di hw standard.

	2019	2020	2021	2022
"Core System"	241.650,00 €	61.000,00 €	81.000,00 €	85.000,00 €
<i>Geri - Licenze e personalizzazione</i>	42.000,00 €	11.000,00 €	11.000,00 €	- €
<i>Geri - Manutenzione</i>	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
<i>ERP (Contabilità e Personale) - Licenze e personalizzazione</i>	50.000,00 €	- €	- €	- €
<i>Gestionale - Manutenzione</i>	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
<i>Doc/Prot - Licenze e personalizzazione</i>	25.000,00 €	- €	- €	- €
<i>Doc/Prot - Manutenzione</i>	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
<i>Server e Licenze</i>	45.000,00 €	- €	- €	- €
<i>Server Installazione</i>	9.000,00 €	- €	- €	- €
<i>Server altri costi</i>	20.650,00 €	- €	- €	- €
<i>Server Manutenzione</i>	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
<i>Manutenzione evolutive (e-gov, multicanalità, etc.)</i>	- €	- €	20.000,00 €	35.000,00 €
Periferiche ed altri canoni	50.035,00 €	16.701,00 €	20.280,00 €	22.045,00 €
<i>Postazioni e periferiche HW</i>	38.375,00 €	4.885,00 €	7.840,00 €	8.825,00 €
<i>Postazioni e periferiche Licenze</i>	5.460,00 €	5.616,00 €	6.240,00 €	7.020,00 €
<i>Altri canoni annui</i>	6.200,00 €	6.200,00 €	6.200,00 €	6.200,00 €

Per i **servizi professionali** sono stati ipotizzati i seguenti valori sulla base dei volumi di attività della società e in funzione di costi medi standard di mercato. Le spese di contenzioso contengono sia le eventuali soccombenze di giudizio, sia le parcelle dei legali esterni a cui sarà affidato il patrocinio di alcune tipologie di contenzioso.

Servizi Professionali	2019	2020	2021	2022
TOTALE	190.792	416.082	462.319	507.132
<i>Servizi Professionali Specialistici</i>	57.238	124.825	138.696	152.140
<i>Collegio sindacale</i>	20.000	40.000	40.000	40.000
<i>Organismo di Vigilanza - Organo monocratico</i>	2.500	5.000	5.000	5.000
<i>Fiscisti</i>	30.000	30.000	30.000	30.000
<i>Altri servizi professionali</i>	4.738	49.825	63.696	77.140
<i>Spese per contenzioso</i>	133.554	291.258	323.623	354.992

Per le **spese di funzionamento** dell'immobile e del materiale di consumo in genere sono state utilizzate le tariffe standard per m2 e per postazione applicate al comune e parametrizzate in funzione delle caratteristiche dell'immobile che ospiterà la società e/o del numero di dipendenti.

Voce spesa	Costo mensile	Costo annuale
<i>Manutenzione ordinaria</i>	1.693,75 €	20.325,00 €
<i>Servizi generali (pulizia)</i>	389,56 €	4.674,68 €
<i>Energia e riscaldamento</i>	1.208,33 €	14.500,00 €
<i>Telefonia - per dipendente</i>	70,83 €	850,00 €
<i>Coperture Assicurative</i>	208,33 €	2.500,00 €
<i>Materiale di Consumo - per dipendente</i>	50,00 €	600,00 €