



## **DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA**

### **COPIA**

Deliberazione

n° 182

del 28/10/2013

---

**Oggetto: Funzione Fondamentale Riscossione Tributi e servizi Fiscali - Studio di Fattibilita' -**

---

L'anno duemilatredici, addì ventotto del mese di ottobre alle ore 10:00 nella sede dell'Ente previa notifica degli inviti personali avvenuta nei modi e nei termini di legge, si è riunito l'Organo Deliberante GIUNTA.

Proceduto all'appello nominale, risultano:

			Presenti	Assenti
1	LANDI EMILIO	Sindaco Arcidosso	X	
2	FRANCI CLAUDIO	Sindaco Castel del Piano	X	
3	TOTTI SILVANA	Sindaco Cinigiano		X
4	MAMBRINI MARZIO	Sindaco Castell'Azzara		X
5	VERDI RENZO	Sindaco Santa Fiora		X
6	GALLI MASSIMO	Sindaco Roccalbegna	X	
7	ROSSI DANIELE	Sindaco Seggiano	X	
8	BRUGI MIRANDA	Sindaco Semproniano	X	
			5	3

Assiste il Segretario ALDO COPPI

Presenti n° 5 – Assenti 3 Tot Componenti n° 8. Assume la Presidenza il Dr. FRANCO ULIVIERI, nella sua qualità di Presidente dell'Unione dei Comuni e constatata la legalità dell'adunanza dichiara aperta la seduta e pone in discussione la pratica segnata all'Ordine del Giorno.

## LA GIUNTA

### PREMESSO

CHE il giorno venti del mese di settembre 2011 è stato sottoscritto dai Sindaci dei Comuni di Arcidosso, Castel del Piano, Castell'Azzara, Cinigiano, Roccalbegna, Santa Fiora, Seggiano e Semproniano l'atto costitutivo dell'Unione dei Comuni Montani Amiata Grossetana dando attuazione a conformi deliberazioni dei Consigli Comunali, eseguibili di approvazione dell'atto costitutivo e dello statuto dell'Unione;

CHE in data 22.08.2011 con nota prot. 5561 i Sindaci, ai sensi e per gli effetti della disposizione contenuta al comma 4 dell'art. 15 della L.R. del 26/06/2008 n. 37, la nomina di un commissario in sostituzione degli organi della Comunità Montana Amiata Grossetana per l'avvio della trasformazione della stessa in Unione dei Comuni Montani Amiata Grossetana;

CHE il Presidente della Giunta Regionale Toscana con decreto n. 149 del 19 settembre 2011 ha nominato il Commissario straordinario della Comunità Montana Amiata Grossetana e contemporaneamente ha assegnato ai Comuni il termine di novanta giorni per l'effettiva costituzione dell'Unione dei Comuni e per adempiere a quanto previsto dal medesimo art. 15, comma 5, della legge regionale n. 37 del 2008;

VISTA la deliberazione del Consiglio n. 5 del 03.11.2011 con cui si nomina il Presidente dell'Unione;

VISTO il Decreto del Presidente n. 1 del 04/11/2011 con cui si nominano i membri della Giunta Esecutiva;

VISTO il Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 211 del 01.12.2011 con cui si decreta l'estinzione della Comunità Montana Amiata Grossetana allo spirare del 31 dicembre 2011 e si prende atto della costituzione dell'Unione dei Comuni Montani Amiata Grossetana e dell'insediamento dei relativi organi;

VISTO che con lo stesso provvedimento si prende atto che alla data del 1 gennaio 2012 si producono gli effetti di cui all'art. 15, comma 8, della Legge Regionale 26 giugno 2008, n. 37.

Con questo ultimo atto si conclude il procedimento di trasformazione della Comunità Montana in Unione dei Comuni e la stessa diventa pertanto operativa dal 01.01.2012 subentrando in tutti i rapporti attivi e passivi già instaurati dalla Comunità Montana;

VISTO lo Statuto vigente dell'Unione dei Comuni Montani Amiata Grossetana pubblicato sul BURT parte II, nr. 45 del 07.11.2012, suppl. 142 il quale tiene conto delle novità legislative nella L.R., n. 68/2011 e dall'art. 14 del D.L. 31.05.2010, n. 78 convertito in Legge 30 luglio 2010, n. 122 art. 28 nel testo modificato dal D.L., n. 45/2012 art. 19 il quale prevede agli artt. 6 e 7 rispettivamente le funzioni e servizi comunali attribuiti all'Unione e la data di attivazione di tali servizi. Tra l'altro gli articoli citati che alla data dell'01.06.2013 sia attivato l'esercizio associata della funzione fondamentale "Entrate Tributarie e Servizi Fiscali";

CONSIDERATO che lo Statuto della Unione vigente prevede che la attivazione della gestione associata della funzione fondamentale "Entrate Tributarie e dei Servizi Fiscali" decorre dal 01.06.2013;

CHE in data 13/03/2013 la Giunta della Unione con deliberazione n°22 ha costituito il gruppo di lavoro tecnico politico incaricato della redazione del Progetto di organizzazione della funzione gestione delle entrate tributarie e servizi fiscali;

CHE come prima attività della gestione associata il gruppo di lavoro ha elaborato lo schema di regolamento unico TARES approvato dalla Giunta con atto n°72 del 27/05/2013;

CHE in data 24/06/2013 la Giunta con deliberazione n°105 di oggetto “Funzione fondamentale Associata. Gestione delle entrate tributarie e dei servizi fiscali - procedure operative e transitorie - Approvazione accordo procedimentale tra le Amministrazioni” ha deciso:

- “1) Di dare atto che con decorrenza 1/6/2013 la funzione fondamentale **gestione delle entrate tributarie e dei servizi fiscali per tutti i Comuni** associati è trasferita all’Unione di comuni montani Amiata Grossetano a norma degli artt. 6 e 7 dello Statuto.
- 2) Di stabilire che la direzione unitaria della struttura gestionale di cui al precedente punto 1 sarà demandata a un dipendente dell’Unione di qualifica dirigenziale nominato dal Presidente secondo le disposizioni vigenti e di integrare l’organigramma dell’Unione dei Comuni di cui alla delibera della Giunta Esecutiva (della C.M. Amiata Grossetano) n. 197/2010, valida ed efficace provvisoriamente anche per l’Unione, inserendo al BLOCCO 1 “Servizi amministrativi, Economico Finanziari e Personale” del “SETTORE STAFF E SERVIZI ISTITUZIONALI” l’ Unità organizzativa, Struttura Unica Amministrativa, E1 “ gestione delle entrate tributarie e dei servizi fiscali per tutti i Comuni”, fatta salva la successiva implementazione della relativa struttura sulla base delle risultanze del progetto gestionale in corso di predisposizione in attuazione della delibera della Giunta dell’Unione n. 22 del 13/3/2013;
- 3) Di approvare le seguenti disposizioni per la fase di avvio della gestione associata della funzione fondamentale “**gestione delle entrate tributarie e dei servizi fiscali per tutti i Comuni l’attivazione**”, attivata per tutti i Comuni a decorrere dal 01.06.2013 a norma dell’art. 7 dello Statuto:

*I comuni in attesa del trasferimento delle risorse umane e materiali afferenti la funzione trasferita provvedano, senza soluzioni di continuità ad assicurare con proprie risorse e nel rispettivo interesse, ad effettuare le seguenti attività afferenti la funzione trasferita:*

  - a) all’acquisizione di beni e servizi indispensabili alla gestione dei tributi;
  - b) a tutti gli atti correlati alla pubblicazione delle disposizioni e delle istruzioni dirette a facilitare gli adempimenti dei contribuenti anche al fine di assicurare la continuità e la tempestività del gettito dei tributi comunali; ciò con particolare riferimento all’avvio della fase di riscossione spontanea della TARES e dell’IMU
  - c) allo svolgimento di tutte le attività di front-office e di relazione con il pubblico afferenti la funzione;
  - d) allo svolgimento dell’attività, istruttoria, finalizzata all’emissione di provvedimenti, di risoluzioni e di pareri di competenza dei responsabili d’imposta nonché dell’attività di supporto comunque necessaria al buon andamento della gestione.
  - e) ad emettere gli atti di concessione di spazi ed aree pubbliche, provvedendo alla riscossione della relativa tassa o canone, nonché di gestione delle imposte di pubblicità e per le pubbliche affissioni;
  - f) ad assumere le idonee iniziative di convergenza delle banche dati disponibili nonché dei software in uso secondo le direttive che saranno impartite dall’Unione;
  - g) non potranno, salva specifica autorizzazione, essere assunti dagli organi comunali, atti gestionali comportanti impegno spesa i cui effetti si riverberino oltre l’esercizio in corso, al fine di garantire la necessaria autonomia della struttura unificata in corso di definizione;
  - h) fino a diversa disposizione permangono, nella fase transitoria, la vigenza degli atti regolamentari di natura organizzativa propri delle fasi di competenza della Unione (accertamento, liquidazione, riscossione) vigenti presso i Comuni.

*Rimangono nella assoluta competenza dei Comuni i regolamenti istitutivi dell’imposta e di definizione delle relative aliquote e tariffe.*
  - i) i comuni conservano il temporaneo mantenimento, in ragione dei tempi tecnici di esecuzione dei relativi subentri da parte dell’Unione, dei singoli contratti di fornitura, di servizio, di somministrazione, di utenza di servizi connessi alla funzione tributi (riscaldamento e gestione calore, linee telefoniche, energia elettrica, gas ecc.) in modo da garantire la continuità del servizio; detti contratti saranno trasferiti all’Unione, unitamente alle risorse necessarie per far fronte alle relative spese, progressivamente, unitamente alle strutture immobiliari di uso proprio della funzione;
  - j) riguardo ad eventuali veicoli di proprietà dei Comuni destinati alla funzione fondamentale tributi si operi un censimento al termine del quale adottare un provvedimento dirigenziale di autorizzazione all’uso in favore dell’Unione mediante contratto di comodato d’uso e con conseguente trasferimento delle risorse per far fronte alle relative spese di esercizio.

*Riguardo a tali beni, dopo l'adozione del suddetto provvedimento,:*

*- l'imposta di proprietà continuerà ad essere corrisposta dai comuni proprietari prevedendo l'eventuale rimborso da parte dell'Unione.*

*- per i contratti di assicurazione si provvederà al subentro da parte dell'Unione.*

*- sino alla sottoscrizione dei contratti di comodato i Comuni provvederanno a sostenere le spese di esercizio dei rispettivi mezzi;*

*k) E' previsto che le suddette modalità operative della fase di avvio della gestione associata di cui trattasi debbano essere mantenute presumibilmente fino all'adozione degli atti di subentro dell'Unione nella disponibilità dei beni e nella titolarità dei contratti di cui trattasi.*

*l) le presenti disposizioni, ad eccezione di quelle relative alla gestione di utenze e contratti di somministrazione, decadono alla data del 30/09/2013, salvo espressa proroga motivata. I procedimenti relativi ad istanze presentate dai cittadini prima del termine del 30/09/2013 saranno conclusi dall'Unione a norma del comma 2 dell'art. 18 dello Statuto.*

*4) Di stabilire che in attuazione della disposizione statutaria, sarà assicurata dall'Unione, a mezzo della propria dirigenza, la direzione unitaria della gestione dei tributi comunali utilizzando, transitoriamente e qualora espressamente richiesto dai comuni aderenti, FINO ALLA DATA DEL 30/09/2013, figure, di idonea qualificazione professionale, previo avalimento disposto dai comuni aderenti in attuazione della delibera della Giunta dell'Unione n. 56 del 8/5/2012; a tali figure potrà essere delegata, sulla base della pregressa competenza territoriale, la funzione di responsabile del tributo.*

*5) Di approvare l'unito schema di accordo ex art. 15 della L. 241/90, da sottoporsi all'approvazione delle giunte dei comuni aderenti, finalizzato all'applicazione della presente deliberazione.*

*6) Di dare al presente atto, previo separato ed unanime voto, immediata eseguibilità ai sensi di legge."*

*...>>*

CHE in data 03/07/2013 con atto n°110 di oggetto "Funzione Fondamentale Associata - Gestione delle entrate tributarie e dei servizi fiscali - Del.105/2013 - Integrazione dell'Organigramma funzionale della Unione dei Comuni." la Giunta della Unione ha deliberato:

*"1. Di approvare la parte narrativa al presente atto che contiene i presupposti in fatto e le ragioni giuridiche che motivano le seguenti decisioni:*

*1.1 INTEGRARE l'organigramma dell'Unione dei Comuni di cui alla delibera della Giunta Esecutiva n. 197/2010 e succ. mod. ed int. valida ed efficace provvisoriamente anche per l'Unione inserendo nel settore DI STAFF E SERVIZI SITITUZIONALI, AL BLOCCO 1 "SERVIZI AMMINISTRATIVI ED ECONOMICO FINANZIARI E PERSONALE", l' Unità Organizzativa, quale struttura unica amministrativa (SUA) ex L.R., n. 68/2011 art. 17 , comma 1 : E1 - "Gestione delle entrate tributarie e dei servizi fiscali per tutti i Comuni";*

*1.2 DI DARE ATTO che la Struttura Organizzativa E1 corrisponde alla struttura unica amministrativa di cui all'art. 17 comma 1 e art. 53 comma 2 e 3 della L.R. 68/2011 e s.m.i. deputata a svolgere funzioni e porre in essere atti ed attività relativi di cui sono titolari tutti i Comuni dell'Unione.*

*1.3 ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA di cui al precedente punto 1.1 sarà attribuito funzionalmente il personale che i Comuni, nel rispetto delle rispettive categorie professionali di inquadramento, metteranno a disposizione mediante l'Istituto dell'avalimento (quasi comando) secondo l'accordo di cui alla deliberazione della Giunta dell'Unione, n. 56 del 08.05.2012;*

*1.4 DI ISTITUIRE ai sensi dell'art. 78 del CCNL del 31.03.1999, conseguentemente alla statuizione di cui al precedente punto 1.1 n. 1 posizione organizzativa in corrispondenza della alta specializzazione riconosciuta al servizio sottordinato alla dirigenza;*

*1.5 IL PRESIDENTE secondo la competenza riservatagli dallo Statuto e dalle norme applicabili del D. Lgs. 267/2000 e D.Lgs. 165/2001 provvederà all'affidamento dell'incarico dirigenziale al Segretario dell'Ente Dirigente del Settore di Staff.*

*1.6 LE FUNZIONI di cui al precedente punto 1.4 sono assegnate dalla Dirigenza ai sensi dell'art. 9 CCNL del 31.03.1999 secondo le previsioni contenute nello stesso articolo. La Dirigenza nel tenere conto degli elementi previsti dall'art. 9, comma 2 del CCNL del 31.03.1999 darà preminenza alla conferma delle posizioni organizzative già in essere presso i Comuni assegnate tra il personale di cui si è disposto l'avvalimento (quasi-comando);*

*1.7 DI DARE ATTO che in attesa che i Comuni dispongano l'avvalimento del personale dedicato al servizio il Segretario (Dirigente Amministrativo) potrà nominare il "Responsabile di imposta " per tutti i Comuni indicandolo tra le figure professionali di cui è già stato disposto l'avvalimento alla Unione e che esplich tale funzione già nel Comune di provenienza;*

*1.8 Di dare atto che per effetto della decisione assunta con il presente atto l'organigramma secondo blocchi funzionali di cui al "Regolamento sull'Ordinamento Generale degli Uffici e Servizi", approvato con deliberazione della G.E., n. 197 del 29.12.2010, è modificato nel testo che unito in copia al presente atto ne costituisce parte integrale e sostanziale. (All.A).*

*1.9 Di dare atto che non si dà luogo ad assegnazione di trattamento economico di funzione e risultato al personale di cui ai punti 1.4) ed 1.6) in quanto è confermato quanto già attribuito dai Comuni di appartenenza ed oggetto di eventuale rimborso o compensazione da parte dell'Unione. ..."*

CHE in data 03/07/2013 con decreto n°4 il Presidente ha formalizzato l'incarico di Dirigenza della Struttura Unica Organizzativa "Gestione delle Entrate Tributarie e dei Servizi Fiscali";

CHE con delibera della Giunta Comunale di Castel del Piano n°88 del 08/07/2013 si approva l'accordo procedimentale di cui alla deliberazione della Giunta Unione n°105/2013 e si dispone dell'avvalimento /comando di un dipendente per 6 ore settimanali a far parte della struttura Unica amministrativa per la gestione associata della funzione Entrate Tributarie e Servizi Fiscali;

CHE con determinazione dirigenziale n°1001 del 04/07/2013 il Dirigente della struttura di cui sopra ha deciso:

*"1) Di approvare la parte narrativa del presente atto che contiene i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche che motivano le seguenti decisioni:*

*1.1) DI NOMINARE il DR. GIUSEPPE ASCIONE , segretario generale, del Comune di Castel del Piano "Responsabile unico di imposta" per le imposte , diritti, tasse, tributi indicate in premessa in riferimento a tutti i Comuni aderenti alla Unione dei Comuni Montani Amiata Grossetana.*

*Allo stesso sono conferite le funzioni ed i poteri per l'esercizio di ogni attività organizzativa e gestionale delle entrate agli stessi afferenti, come previsto dalle disposizioni legislative richiamate in premessa, compresa la sottoscrizione di atti e provvedimenti afferenti a tali attività, nonché la rappresentanza in giudizio per le controversie relative alle entrate stesse;*

*1.2) LA NOMINA conferita con il precedente punto 1.1), implica diretta responsabilità dei procedimenti , degli atti messi in essere.*

*Il responsabile di imposta non potrà delegare la firma dei provvedimenti;*

*1.3) DI DARE ATTO che la nomina ha carattere temporaneo e transitorio sino a diversa disposizione , da adottarsi allorchè i Comuni abbiano disposto l'avvalimento (quasi comando) del personale da*

*attribuire alla struttura unica amministrativa “gestione associata entrate tributarie e servizi fiscali”;*

*1.4)DI TRASMETTERE copia del presente decreto entro 30 giorni dalla data di esecutività; al Ministero delle Economie e delle Finanze- Dipartimento delle Finanze – Direzione Centrale per la fiscalità locale, secondo le modalità telematiche indicate dal Ministero. ...”*

VISTE le seguenti Determinazioni Dirigenziali:

- D.D. n°1106 del 18/07/2013 con cui si nomina il responsabile di imposta per il Comune di Cinigiano per il periodo transitorio sino al 30/09/2013 a fronte della delibera di Giunta Comunale n°53/2013 con cui si approva l'accordo preliminare e si dispone l'avvalimento a favore dell'Unione di un dipendente per n°6 ore settimanali;

- D.D. n°1207 del 02/08/2013 con cui si nomina il responsabile di imposta per il Comune di Roccalbegna per il periodo transitorio sino al 30/09/2013 a fronte della deliberazione della Giunta Comunale n°36 del 30/07/2013 con cui si approva l'accordo preliminare e si dispone l'avvalimento a favore dell'Unione di un dipendente per n°6 ore settimanali;

-D.D. n°1289 del 23/08/2013 con cui si nomina il responsabile di imposta per il Comune di Seggiano per il periodo transitorio sino al 30/09/2013 a fronte della deliberazione della Giunta Comunale n°40 del 05/07/2013 con cui si approva l'accordo preliminare e si dispone l'avvalimento a favore dell'Unione di un dipendente per n°6 ore settimanali;

-D.D. n°1322 del 30/08/2013 con cui si nomina il responsabile di imposta per il Comune di Semproniano per il periodo transitorio sino al 30/09/2013 a fronte della deliberazione della Giunta Comunale n°32 del 22/08/2013 con cui si approva l'accordo preliminare e si dispone l'avvalimento a favore dell'Unione di un dipendente per n°6 ore settimanali;

-D.D. n°1560 del 01/10/2013 con cui si nomina il responsabile di imposta per il Comune di Castell'Azzara per il periodo transitorio sino al 30/09/2013 a fronte della deliberazione della Giunta Comunale n°65 del 09/08/2013 con cui si approva l'accordo preliminare e si dispone l'avvalimento a favore dell'Unione di un dipendente per n°6 ore settimanali;

VISTA la deliberazione della Giunta Unione n°166 del 07/10/2013 con cui si proroga al 31/10/2013 il termine di cui al punto 4) parte dispositiva delibera Giunta n°105/2013;

VISTA la D.D., n°1603 del 11/10/2013 con cui si proroga al 31/10/2013 il termine di durata del periodo transitorio entro il quale i responsabili di imposta nominati con gli atti di cui sopra esercitano le competenze di responsabile di imposta per i tributi dei rispettivi Comuni;

VISTA la D.D. , n°1678 del 24/10/2013 con cui si nomina il responsabile di imposta per il Comune di Arcidosso per il periodo transitorio sino al 31/10/2013 a fronte della deliberazione della Giunta Comunale con cui si dispone l'avvalimento a favore della Unione di un dipendente per n°6 ore settimanali n°72 del 25/10/2013;

CHE il gruppo di lavoro ha concluso lo studio di fattibilità definendo il dimensionamento della struttura Unica Amministrativa relativa alla Funzione in oggetto;

VISTA la Legge Regionale n. 68/2011 <<Norme sul sistema delle autonomie locali>> nel testo modificato dalla L.R. 59/2012 il quale:

- all'art. 55 comma 4 prevede che:

*<<Se a una Unione dei Comuni a disciplina ordinaria, partecipano sia comuni tenuti all'esercizio associato obbligatorio di funzioni sia comuni tenuti a detto esercizio:*

- a) l'Unione esercita, per tutti i comuni tenuti all'esercizio associato obbligatorio, almeno due funzioni fondamentali; o in alternativa ad una di esse, le altre funzioni di cui all'art. 90, comma 1 lettera c, numero 2*
- b) l'unione esercita per tutti i comuni associati almeno una funzione fondamentale o in alternativa le altre funzioni di cui all'art. 90, comma 1, lettera c) numero 2.>>*

All'art. 55, comma 6 prevede che :

<<6. Si ha corrispondenza di funzioni, ai sensi del comma 4, lettera d), quando l'Unione esercita per tutti i Comuni due medesime funzioni.>>

VISTO che l'art. 90, comma 1, lettera c) numero 2 della L.R., n. 68/2011 prevede che i contributi della RT per il sostegno alle Unioni di Comuni possono essere concessi se l'Unione esercita per tutti i Comuni dell'Unione: una funzione fondamentale, ovvero almeno le funzioni comunali relative alla costituzione, classificazione e gestione delle strade comunali, compresa la regolazione della circolazione stradale urbana e rurale e dell'uso delle aree di competenza comunale.

VISTO che entro il 31.12.2013 devono essere attivate le gestioni associate di tutte le funzioni fondamentali comunali elencate all'art. 19 del D.L., n. 95/2012;

RITENUTO di approvare il documento redatto dal gruppo di lavoro tecnico-politico supportato dall'Unità Organizzativa "Supporto giuridico alle gestioni associate denominato "Ufficio Comune Tributario; Organizzazione e Gestione della Struttura"

ACQUISITI i pareri obbligatori favorevoli, di regolarità tecnica e contabile, espressi dai Responsabili come previsto dall'Art. 49, comma 1, del D.Lgs. n. 267/2000;

CONSTATATO CHE il provvedimento ricade nella competenza della Giunta, ai sensi dello Statuto;

VISTO lo statuto approvato dai consigli comunali di ciascun comune aderente all'unione e pubblicato nei termini di legge sui siti on-line dei comuni associati e pubblicato nei termini di legge sul BURT Parte Seconda n. 45 del 07/11/2012 – Supplemento n. 142;

Con voti unanimi, espressi nelle forme di legge

#### DELIBERA

1. Di approvare la parte narrativa al presente atto che contiene i presupposti in fatto e le ragioni giuridiche che motivano le seguenti decisioni:
  - 1.1. di approvare come con il presente atto in effetti approva il documento "L'Ufficio Comune Tributario; Organizzazione e Gestione della Struttura" che unito al presente atto ne costituisce parte integrante e sostanziale (All. A);
  - 1.2. di dare atto che è costituita la struttura unica amministrativa di cui all'art. 17, comma 1, L.R., n. 68/2011 che svolge le funzioni e pone in essere le attività relative alla funzione fondamentale polizia municipale e polizia amministrativa;
  - 1.3. di dare atto che la dimensione gestionale della struttura unica amministrativa di cui al precedente punto 1.2 è individuata nella funzione Dirigenziale dello staff della dotazione organico/funzionale della Unione come integrata con deliberazione Giunta n°110 del 03/07/2013 alla quale sono assegnate le prerogative riservate dalla legge e dai CCNL alla dirigenza tra cui la nomina del funzionario coordinatore che assume la funzione del responsabile unico di imposta per l'Unione;
  - 1.4 di dichiarare il presente atto, con separata unanime votazione, immediatamente eseguibile.

**UNIONE DEI COMUNI MONTANI AMIATA GROSSETANA**

Arcidosso – Castel del Piano - Castell'Azzara – Cinigiano - Roccalbegna - Santa Fiora - Seggiano – Semproniano



SG - 2013 - 275

**PROPOSTA DI DELIBERAZIONE**

**UFFICIO PROPONENTE:**

**SEGRETARIO**

**OGGETTO:**

Funzione Fondamentale Riscossione Tributi e servizi Fiscali - Studio di Fattibilità –

Sulla presente proposta di Deliberazione i sottoscritti, ai sensi dell'art. 49 comma 1° D.Lgs. 267/2000, esprimono i seguenti pareri:

**I RESPONSABILI**

- COPPI ALDO
- PAPALINI CESARE
- PELLEGRINI GIORGIO
- PUPPOLA STEFANO
- BALOCCHI ALBERTO
- MORGANTI ADRIANO
- MARIOTTI MORENO
- MENCHETTI FABIO
- ONOFRI MAURIZIO
- PIERI ROBERTA
- AMERIGHI SERGIO

**Per quanto concerne la regolarità tecnica, esprime parere**

Favorevole                       Sfavorevole

Data \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

L'ISTRUTTORE DDETTO ALLA  
U.O. SEMPLICE RAGIONERIA

Petrelli Brunati  
Antonella

**Per quanto concerne la regolarità contabile, esprime parere sulla copertura finanziaria**

Favorevole                       Sfavorevole \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

COPPI ALDO

**Per quanto concerne la regolarità contabile:**

Favorevole                       Sfavorevole \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_



## **ALLEGATO “A”**

UNIONE COMUNI MONTANI AMIATA GROSSETANA  
Arcidosso – Castel del Piano – Castell’Azzara – Cinigiano – Roccalbegna – Santa Fiora –  
Seggiano - Semproniano

# **L’Ufficio comune tributario**

Organizzazione e gestione della struttura

# PARTE PRIMA

## INQUADRAMENTO DEL PROGETTO

### Introduzione

L'Unione di Comuni, Ente locale con autonomia statutaria nell'ambito dei principi fissati dalla Costituzione, dalle norme comunitarie, statali e regionali, ha recentemente avuto un notevole impulso dalla legislazione introdotta per far fronte alla crisi economico-finanziaria che dal 2008 attanaglia il Paese.

Essa nasce quale soggetto giuridico preordinato, a tempo indeterminato, alla gestione associata di funzioni comunali.

La stringente necessità di ridurre e riqualificare la spesa pubblica e ripensare l'organizzazione amministrativa dello Stato e degli Enti territoriali ha indotto il legislatore nazionale e quello regionale ad introdurre l'obbligo, per i comuni di minore dimensione demografica (>5000 ab –per i territori montani >3000 ab), della gestione associata delle funzioni fondamentali tramite convenzione o mediante la costituzione di unioni.

In particolare il D.L., n. 95/2012 convertito in Legge 135 del 07.08.2012, al comma 1 dell'art. 19 reca modificazioni all'art. 14, comma 27, del D.L. 31.05.2010, n. 78, e ridefinisce l'elenco delle funzioni fondamentali dei comuni, *ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera p), della Costituzione, ricomprendendovi l'organizzazione dei servizi pubblici di interesse generale di ambito comunale, ivi compresi i servizi di trasporto pubblico comunale, nell'ambito della quale sono ricomprese le funzioni comunali attinenti la viabilità e trasporti.*

Il successivo comma 28 del richiamato art. 14 stabilisce che i comuni con popolazione fino a 5.000 abitanti, ovvero fino a 3.000 abitanti se appartengono o sono appartenuti a comunità montane esercitano obbligatoriamente in forma associata, mediante unione di comuni o convenzione, le funzioni fondamentali dei comuni di cui al comma 27, ad esclusione della lettera l).

Se l'esercizio di tali funzioni è legato alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, i comuni le esercitano obbligatoriamente in forma associata secondo le modalità stabilite dal presente articolo, fermo restando che tali funzioni comprendono la realizzazione e la gestione di infrastrutture tecnologiche, rete dati, fonia, apparati, di banche dati, di applicativi software, l'approvvigionamento di licenze per il software, la formazione informatica e la consulenza nel settore dell'informatica.

La Regione Toscana, con la L.R. 27 dicembre 2011, n. 68 (norme sul sistema delle autonomie locali) ha introdotto una specifica disciplina avente ad oggetto, tra l'altro, l'esercizio associato delle funzioni fondamentali dei Comuni attraverso l'Unione di Comuni a disciplina ordinaria; la richiamata legge, di contenuto complesso ed articolato, detta disposizioni di dettaglio definendo analiticamente non solo "i principi" (di riferimento per la potestà normativa degli enti) e le norme di carattere generale, ma anche i procedimenti, i tempi, le forme di gestione delle materie oggetto di regolazione.

Gli artt. 6 e 7 dello Statuto dell'Unione di Comuni montani dell'Amiata Grossetano, costituita allo specifico fine della gestione associata di funzioni comunali, hanno previsto –in applicazione della richiamata legislazione nazionale e regionale- il trasferimento all'Unione dell'esercizio delle funzioni comunali riguardanti la *gestione delle entrate tributarie e dei servizi fiscali*. La decorrenza di tale gestione associata è fissata al 01/07/2013.

L'esercizio di funzioni e servizi comunali è effettuato dall'Unione in nome proprio e con piena e diretta assunzione di responsabilità; a decorrere dal termine iniziale delle gestioni obbligatoriamente o facoltativamente demandate all'Unione, i Comuni non possono più porre in essere atti di gestione relativi alle funzioni o servizi attribuiti all'Unione salvi specifici accordi stipulati per regolare particolari regimi transitori. L'esercizio di funzioni e servizi comunali, secondo l'ordinamento proprio dell'Unione, comporta l'assunzione da parte di quest'ultima, quale soggetto giuridico ed ente locale ai sensi del D.Lgs. 18/8/2000, n. 267, della posizione e dei poteri pubblicistici già spettanti ai Comuni nel rispetto della Costituzione e delle leggi che presiedono all'esercizio delle funzioni e servizi attribuiti.

L'Unione è succeduta a titolo universale alla estinta omonima Comunità Montana e, pertanto, svolge le funzioni locali previste dalla legislazione di tutela e sviluppo della montagna ed è destinataria di funzioni regionali in materia, ad es., di bonifiche o forestazione. Tale configurazione comporta conseguenze anche dal punto di vista dell'ordinamento del nuovo ente come previsto dalla legge regionale n. 68/2011.

## La Funzione Associata

### Il contesto di riferimento

La funzione fondamentale oggetto dell'obbligo di gestione associata (nel nostro caso mediante trasferimento dell'esercizio all'Unione di Comuni) rientra tra quelle previste dalla lett. a) dell'art. 14, comma 27, del D.L. 31.05.2010, n. 78, come modificato dall'art. 19 del D.L. 95/2012 (*organizzazione generale dell'amministrazione, gestione finanziaria e contabile e controllo*).

Lo statuto dell'Unione (art.7) ha stabilito che la funzione (*l'esercizio della*) venga trasferita con decorrenza 01/07/2013 e all'art. 6, comma 1, lett. a), punto 4, chiarisce i contenuti materiali della medesima indicandoli nella *predisposizione dei regolamenti e rispettivi aggiornamenti, supporto alla determinazione delle tariffe, delle imposte ed aliquote dei singoli tributi, predisposizione della modulistica per il pagamento, contenzioso tributario, gestione dei tributi e delle imposte comunali, eventuale affidamento o organizzazione del servizio di riscossione*.

La scelta di trasferire all'Unione dei Comuni la funzione amministrativa è stata già deliberata con l'approvazione dello Statuto da parte dei Comuni aderenti. Al riguardo va evidenziato che ai sensi dell'art. 32 D.Lg.vo n. 267/2000: 1) l'Unione di Comuni è un Ente Locale al quale si applicano "i principi previsti per l'ordinamento dei Comuni"; 2) lo Statuto dell'Unione dei Comuni individua "le funzioni svolte dall'Unione"; 3) l'Unione dei Comuni ha la potestà regolamentare "per lo svolgimento delle funzioni ad essa affidate" dai Comuni facenti parte dell'Unione.

Pertanto, tenuto conto delle disposizioni normative contenute nel citato art. 32 D.Lg.vo n. 267/2000 e nello Statuto, si evince che l'Unione dei Comuni acquisirà la competenza in materia di gestione delle entrate tributarie senza necessità dell'emanazione da parte dei Comuni aderenti di ulteriori provvedimenti di attribuzione di tale competenza (già conferita con l'approvazione dello Statuto) eccetto gli atti necessari per rendere efficace il trasferimento.

Ne consegue che l'Unione, dopo l'approvazione dello Statuto da parte dei Comuni aderenti, può assumere tutte le decisioni in materia di gestione delle entrate tributarie e dei servizi fiscali, mentre i Comuni possono (più esattamente sono tenuti, in quanto dopo aver devoluto all'Unione la funzione hanno il dovere di collaborare con l'Unione all'attuazione della citata norma statutaria, che ha già sancito il trasferimento di tale funzione dai Comuni all'Unione) adottare soltanto gli atti necessari per rendere concreto e vigente l'esercizio da parte dell'Unione della funzione amministrativa.

In ogni caso, va evidenziato che tale scelta risulta motivata anche con riferimento all'esigenza di adottare misure organizzative coerenti con i criteri di efficienza ed economicità (stabiliti dall'art. 1, comma 1, L. n. 241/1990 con riferimento a tutta l'attività amministrativa): infatti, risulta evidente che la gestione di qualsiasi servizio o funzione amministrativa con riferimento a più Comuni confinanti comporta un maggiore coordinamento operativo e perciò una maggiore efficienza e minori sprechi nella gestione delle risorse sia umane che dei mezzi utilizzati.

Questo progetto, in conformità allo statuto dell'Unione, aderisce alla tesi secondo la quale l'obbligo della gestione associata posto, per i comuni con popolazione <3000 ab., applicato dai comuni aderenti mediante unione, viene soddisfatto attraverso il trasferimento all'ente associativo della semplice gestione amministrativa delle entrate tributarie e dei servizi fiscali, senza che i comuni "deleganti" perdano la titolarità della potestà impositiva sui tributi locali.

La legittimità della scelta operata si fonda, tra l'altro, con argomentazione "a contrario" sulla disciplina legislativa delle unioni a regime differenziato di cui all'art. 16 del D.L. 13/8/2011, n. 138 che, al comma 2, precisa che a tali enti associativi è affidata, per

conto dei comuni associati, la titolarità della potestà impositiva sui tributi locali dei comuni associati nonché quella patrimoniale, con riferimento alle funzioni da essi esercitate per mezzo dell'unione.

Da quanto sopra deriva che i Comuni aderenti manterranno le proprie competenze in merito agli atti fondamentali, istitutivi e regolamentari dei tributi comunali, così come la potestà di determinare aliquote, esenzioni o agevolazioni. All'Unione, invece, spetteranno i compiti gestionali e, in particolare, l'attività di accertamento, di riscossione, ivi compreso il contenzioso, e di rendicontazione, senza dimenticare l'importantissima funzione di supporto agli organi comunali chiamati di volta in volta ad assumere gli atti fondamentali di propria competenza.

## **Il contesto di riferimento**

### **L'idea di base e la filosofia di fondo**

Lo spirito che ci ha guidato nell'elaborazione del progetto di un *Ufficio comune tributario (Uct)* per tutti i comuni dell'Unione, ben al di là dell'obbligo di legge e (fermo restando che il quantum che il contribuente deve all'ente impositore è regolato da norme di legge integrate dai regolamenti comunali e non può essere messo in discussione, è quello di *aiutare* il contribuente a far fronte alle sue obbligazioni tributarie. Con questo obiettivo abbiamo cercato di individuare quelli che in termini di marketing vengono definiti bisogni e domandato come il contribuente possa adempiere ai suoi obblighi verso l'ente locale: da ciò è scaturito che, prioritariamente, dovrebbe migliorare la trasparenza dell'azione amministrativa attraverso la comunicazione, utilizzando le nuove tecnologie ma non solo, che parli la stessa lingua del destinatario. La pubblica amministrazione non può più essere autoreferenziale ed usare nei rapporti con il contribuente una posizione dominante ma deve emergere in maniera chiara che la stessa è al servizio del cittadino e non viceversa. Questi concetti basilari - che tutti condividiamo - dovranno trovare nella realtà operativa e quotidiana piena applicazione tramite un ulteriore sforzo da parte dei soggetti che operano negli uffici tributi.

### **L'area normativa e della formazione**

La permanenza della potestà regolamentare in capo ai comuni rende molto importante cercare di porre in essere, attraverso (col supporto del) la gestione associata, un'attività normativa volta ad uniformare quanto più possibile i regolamenti, senza ovviamente intaccare le peculiarità di ciascun comune. Regolamenti uniformi che non annullino le specificità di ciascun comune dovrebbe essere l'obiettivo del servizio tributi associato, ma nell'ambito pratico questo è difficile da realizzare. Si tratta infatti di un aspetto sostanzialmente politico, se manca la volontà poco si può fare. Tuttavia è assolutamente necessario leggere complessivamente la politica fiscale sull'intero territorio dell'Unione, in chiave solidaristica e sempre meno utilitaristica, cercando ogni possibile convergenza che equipari i cittadini indipendentemente dal comune di residenza. Non costituirà un problema, invece, riuscire, almeno, ad allineare i termini di pagamento e le modulistiche di competenza locale. Questo aiuterebbe ad evitare che la mancanza del potere regolamentare in tema tributario da parte dell'Unione, possa in ogni modo intralciare la gestione del servizio tributi.

Naturalmente la disciplina regolamentare relativa all'esercizio della funzione, specie con riferimento agli aspetti organizzativi e gestionali, sarà di competenza dell'Unione. Lo strumento che può essere individuato è quello del regolamento di servizio che dovrà indicare ruoli, metodologie, responsabilità, controlli, tipologia e requisiti minimi degli atti e garanzie procedurali per i contribuenti ecc., nel rispetto della normativa legislativa e secondaria vigente.

Le problematiche afferenti la formazione incidono in maniera rilevante e costituiranno uno dei principali fattori di diseconomie: l'attuale normativa ha sostanzialmente e fortemente contenuto la capacità finanziaria a sostegno della formazione del personale che, specie nella fase di start-up delle gestioni associate, con speciale riferimento agli aspetti relativi alle ICT legati ai software di produttività indispensabili alla gestione massiva della mole di informazioni da organizzare, gestire e veicolare.

### *La gestione associata per scovare gli evasori*

La gestione associata del servizio tributi affidata all'Unione di Comuni può risultare essere la soluzione migliore per realizzare un sistema fiscale efficiente, in grado di combattere l'evasione, ovunque particolarmente diffusa. Alla base di tale scelta deve esserci la convinzione che, con il ridursi dei trasferimenti erariali, le risorse necessarie alla produzione dei servizi non debbano pervenire esclusivamente da una applicazione dei tributi nella misura massima possibile, ma da un sistema fiscale gestito con maggiore equità, responsabilità e in modo solidale, in grado di diventare anche uno strumento di redistribuzione della ricchezza sul territorio e di crescita complessiva del sistema Amiata.

### *La realizzazione del controllo*

Affidare direttamente all'Unione di Comuni l'attività di controllo, delegando all'esterno frazioni di servizio nella misura minima, potrà essere una scelta volta a responsabilizzare le amministrazioni locali e a conservare un dialogo continuo, serio e corretto nei confronti dei cittadini. Non va, inoltre, trascurata la possibilità che le eventuali entrate accertate possano essere destinate in percentuale all'Unione a titolo di incentivo al miglior funzionamento.

L'esigenza è quella di avere strumenti in grado di fornire informazioni massive su cui poter lavorare e che facciano superare le difficoltà degli attuali strumenti di confronto dati che costringono gli uffici a controlli singoli e ripetuti delle varie posizioni con il rischio di poca equità e poca precisione, con un recupero spesso esiguo e poco remunerativo dell'impegno speso.

Questa esigenza può trovare una valida risposta nel progetto regionale Tosca che è un sistema di analisi e incrocio di diverse banche dati che consente di prendere in esame diversi indicatori del tenore di vita e di individuare facilmente, in modo massivo, le anomalie.

L'obiettivo di Tosca è di realizzare, infatti, una banca dati della pubblica amministrazione unitaria (cioè un sistema coordinato di tutte le banche dati a disposizione degli enti locali) e ricongiunta (cioè dove i soggetti, gli oggetti e le relazioni sono identificate in modo condiviso).

Ad oggi, le banche dati già integrate sono:

- 1) Le banche dati comunali (anagrafe, tributi, edilizia privata, toponomastica, attività produttive, riscossioni e pagamenti;
- 2) Registro delle imprese
- 3) Agenzia del territorio (catasto, docfa, planimetrie ecc)
- 4) Agenzia delle entrate (dichiarazioni redditi, locazioni, utenze elettriche, anagrafe tributaria
- 5) Motorizzazione civile e Aci

Alle quali andranno ad aggiungersi altre banche dati quali quelle dell'Irap, dell'Ires, Dichiarazioni redditi analitiche, Demanio Marittimo, Sistema informativo del lavoro.

Questo sistema permette quindi di avere un quadro realistico della capacità contributiva dei cittadini che può servire non solo per recuperare evasione, ma anche per valutare meglio l'attribuzione di eventuali agevolazioni sociali.

Questo progetto si integra con un altro progetto (ma non è propedeutico) che è quello della georeferenziazione dei numeri civici (SIT) che prevede la rilevazione sul campo degli edifici esistenti, il confronto con le banche dati comunali, l'inserimento nella banca dati regionale. La georeferenziazione è la tecnica che permette di associare ad un dato, in formato digitale, una coppia di coordinate che ne fissino la posizione sulla superficie terrestre. Questo è un elemento di grande utilità per la gestione dei tributi comunali quali la Tares e l'IMU, e soprattutto per il contrasto all'evasione di questi tributi, perché permette di seguire l'edificio e non solo il contribuente.

Rispetto ai progetti sopra indicati la situazione a livello di unione è la seguente:

Progetto Tosca: hanno aderito (come comuni pilota) il comune di Arcidosso e il Comune di Seggiano: il comune di Arcidosso è in una fase più avanzata rispetto al comune di Seggiano.

L'unione ha deciso, comunque, ha deciso di assumere questo progetto come suo proprio per cui l'istallazione dei software di interfacciamento tra la banca dati del comune e la banca dati regionale dovrebbe essere effettuata presso i server dell'unione e non dei singoli comuni.

Fino al 31/10/2012 era possibile aderire al progetto usufruendo di un contributo regionale; da tale data l'adesione è sempre possibile ma rimane a carico dell'ente aderente.

Le varie case di software sono state contattate dalla Regione Toscana per predisporre degli adeguamenti ai vari applicativi per renderli compatibili con il modello di interscambio previsto dal Sistema Catasto e Fiscalità (Tosca). A seconda delle software house presenti sul territorio, la regione ha effettuato una mappatura del territorio individuando degli enti capofila per l'interfaccia con le varie software house che devono provvedere agli adeguamenti presso i comuni che gestiscono.

Condizione essenziale per la corretta e proficua esecuzione di un adeguato livello di controllo sarà necessario disporre di un'opportuna dotazione informatica, indispensabile altresì a consentire un elevato grado di controllo gestionale e pubblico dell'attività gestionale anche in chiave di prevenzione di fenomeni corruttivi, di controllo di gestione e di rendicontazione sociale.

### ***Il contenzioso e la cura dei crediti dell'ente***

All'attività di controllo formale e sostanziale è importante però che segua un'attenta cura del contenzioso e delle funzioni inerenti alla tutela dei crediti degli enti al fine di non rendere vana l'attività di verifica sino a quel momento realizzata. Occorre affrontare con serietà e responsabilità gli eventuali contenziosi d'avanti alle commissioni tributarie e superare i limiti legati alle carenze di organico e di capacità organizzativa delle strutture originarie dei comuni aderenti, che comportavano necessariamente enormi costi per i (piccoli) comuni spesso costretti ad affidarsi a persone esterne professionali e competenti per predisporre un'azione giudiziale efficace e vincente. Attraverso la realizzazione della gestione associata del contenzioso e quindi unendo le loro competenze e risorse economiche e tecniche, i Comuni dovranno, invece, predisporre un servizio migliore e più efficiente. Può essere nominato *un funzionario responsabile d'imposta* che firmi gli avvisi e curi i contenziosi di tutti i Comuni, può essere predisposto un ufficio per la cura e formulazione delle memorie difensive dell'Ente, infine può essere affidato ad un unico soggetto esperto, preferibilmente formato all'interno dell'Unione. La difesa in giudizio di tutti i Comuni parte dell'Unione consentirà di raggiungere vantaggi di ordine economico e professionale precedentemente mai visti nel settore del contenzioso, quali, ad esempio:

- riduzione dei costi complessivi, conseguente alla riduzione delle professionalità precedentemente necessarie per la difesa di ogni distinto comune;
- l'omogeneizzazione dell'interpretazione delle norme;
- maggior controllo dell'attività giudiziale ora svolta con figure professionali formatesi all'interno dell'Unione;

Inoltre sarebbe necessario, affinché l'aspettativa d'incasso non venga meno, con il rischio di alterare gli equilibri finanziari di bilancio, che sia costituita una struttura adibita alla gestione dei crediti dell'ente, titolata a gestire i crediti dell'Unione e dei Comuni aderenti;

Ottimale, al fine del buon funzionamento della nuova struttura dell'Unione, sarebbe la presenza di un *funzionario responsabile dell'entrata* che eserciti la propria vigilanza sull'andamento delle riscossioni effettuate in corrispondenza dei crediti venuti a

scadenza, quindi liquidi ed esigibili, adoperandosi per limitare le sofferenze ed i rischi del mancato incasso. Nel complesso l'attività svolta dall'ufficio di gestione dei crediti sarà:

- attività di sollecito, sia bonario, sia formale;
- ogni competenza in ordine ai procedimenti di riscossione coattiva (emissione ingiunzioni, notifiche, avvio di procedure esecutive);
- riscossione;
- rendicontazione e riversamento nelle casse degli enti titolari;
- cessione dei crediti

Va ricordato che l'art. 52, comma 6 del d.lgs. 446/97 ha reintrodotto, nell'ordinamento giuridico, lo strumento per la riscossione delle entrate denominato "ingiunzione fiscale". L'ingiunzione fiscale è disciplinata dal Regio Decreto n. 639 del 1910, recante l'approvazione del Testo Unico delle disposizioni di legge relative alla riscossione delle entrate patrimoniali dello Stato. Solo con la previsione contenuta nell'art. 52 del d.lgs. 446/97 ne è stata estesa l'applicazione anche alle entrate tributarie e patrimoniali degli enti locali. Questo strumento può essere utilizzato sia dai soggetti abilitati, sia in proprio dall'amministrazione locale, nelle ipotesi in cui la stessa abbia optato e regolamentato la riscossione diretta. L'ingiunzione non è altro che una richiesta di pagamento nei confronti del soggetto/contribuyente moroso, qualificato tale, solo successivamente all'omesso pagamento dell'importo contestato con provvedimento di liquidazione o di accertamento.

### **La riscossione dei tributi**

I comuni, e per essi l'Unione, con la cessazione del servizio di Equitalia, dovranno occuparsi della riscossione spontanea delle proprie entrate ma la stessa, sulla base dell'esperienza maturata con l'IMU e la Tares non pone particolari problematiche; va evidenziato, invece, la possibilità da parte dell'ente di monitorare costantemente l'andamento delle proprie entrate con uno sfasamento temporale di quindi giorni che è nulla rispetto alla previgente situazione e che consente l'adozione di correttivi a fronte di riscossioni rallentate.

Per quanto attiene la riscossione coattiva, ai comuni si profilano le seguenti alternative:

A) gestire direttamente ovvero tramite società interamente pubblica (a condizione che il relativo bacino di utenza sia almeno pari a 50mila abitanti) la riscossione coattiva dei tributi. In tale eventualità, l'ente potrà utilizzare l'ingiunzione fiscale, di cui al R.D. n. 639/1910, avvalendosi anche delle prerogative e dei vantaggi della procedura del ruolo, di cui al D.P.R. n. 602/1973.

Sempre in tale contesto gestionale, è inoltre previsto che il Presidente dell'Unione possa nominare gli ufficiali di riscossione, allo scopo di attuare le procedure facilitate del suddetto D.P.R. n. 602/1973, purché l'idoneità degli stessi sia accertata « ai sensi dell'art. 42, D.Lgs. n. 112/1999 ». A quest'ultimo proposito, si ritiene che la norma consenta alle amministrazioni di organizzare dei corsi, articolati in modo coerente con quanto previsto dalla disciplina nazionale, al fine di attribuire la specifica abilitazione di ufficiale di riscossione a soggetti che non ne sono ancora in possesso. Tale interpretazione si rende preferibile in virtù della circostanza che, ove così non fosse, la disposizione in commento risulterebbe sostanzialmente inutile. Ed invero, è pacifico che anche prima della conversione del D.L. n. 70/2011 i sindaci avevano il potere di designare ufficiali di riscossione delle entrate locali nell'ambito dei soggetti in possesso dell'abilitazione nazionale. Inoltre, sempre nell'ottica della gestione diretta della riscossione coattiva, è confermato il potere delle amministrazioni di accedere agli archivi dell'Anagrafe tributaria al fine di acquisire informazioni utili al recupero coattivo delle proprie entrate;

B) avvalersi di soggetti iscritti nell'albo dei soggetti abilitati alla gestione delle entrate locali, di cui all'art. 53, D.Lgs. n. 446/1997. In questo caso, però, le procedure sono quelle di cui al R.D. n. 639/1910, senza alcun aggiornamento, che prevedono il ricorso all'ufficiale giudiziario ed al segretario comunale per l'attuazione della fase propriamente esecutiva e non ammettono le prerogative garantite dal D.P.R. n. 602/1973. Nell'ipotesi di esternalizzazione della riscossione coattiva, inoltre, non è consentito l'accesso ai dati dell'Anagrafe tributaria per individuare i beni o i crediti potenzialmente aggredibili per il soddisfacimento della pretesa comunale. Alla luce delle previsioni sopra delineate, è agevole constatare come lo scenario che si presenta, per quanto difficile, sia piuttosto netto nei suoi contorni. E comunque, il segnale del legislatore è nel senso della chiara preferenza per la gestione pubblica dell'attività della riscossione coattiva, a discapito della gestione privata. Solo nell'ambito della prima, infatti, è possibile:

- 1) fruire delle procedure agevolate di cui al D.P.R. n. 602/1973;
- 2) designare nuovi ufficiali di riscossione anche, si ritiene, a mezzo di concorsi interni, organizzati sulla falsariga di quelli nazionali;
- 3) accedere alle banche dati dell'Anagrafe tributaria, al fine di reperire notizie utili a rendere più efficace il recupero coattivo.

C) Una via di mezzo, molto meno soddisfacente e foriera di problematiche gestionali spesso di difficile soluzione (a partire dalla mancata acquisizione del know-how interno all'ente), è costituita dall'affidamento della riscossione ad un soggetto privato, seppure iscritto nell'albo di cui all'art. 53, D.Lgs. n. 446/1997, conservando in capo al comune la sola formale sottoscrizione degli atti esecutivi, a partire dall'ingiunzione fiscale.

D'altra parte proprio la messa in comune di risorse umane provenienti dai comuni aderenti potrebbe generare quella disponibilità che autorizza quanto meno a tentare, non nella fase di avvio della gestione associata ma in un secondo momento, di rendere operativa un servizio interno deputato alla riscossione coattiva dei tributi comunali. Naturalmente la sfida è che un tale servizio dovrà avere un costo confrontabile con quello prodotto dalle varie forme di esternalizzazioni.

Nella fase di avvio della gestione associata, tanto per le fasi di accertamento che per quelle di riscossione dei tributi, sarà determinato il giusto mix di servizi forniti dalla struttura dipendente con quote di servizio esternalizzato.



## *PARTE SECONDA*

### **2. Lo stato attuale**

#### **2.1 Premessa**

I tributi comunali attualmente istituiti e gestiti dagli otto comuni, tra i quali ovviamente vi comprendiamo pure quelli che possono essere oggetto d'accertamento perché i termini non sono ancora prescritti, sono i seguenti:

1. Imposta comunale sugli immobili (D.Lgs. 30 dicembre 1992, n. 504)
2. Imposta municipale unica (DL 6 dicembre 2011, n. 201)
3. Tarsu (D.Lgs 15 novembre 1993, n. 507)
4. Tares – (DL 6 dicembre 2011, n. 201)
5. Imposta sulla pubblicità e diritti sulle pubbliche affissioni (D.Lgs 15 novembre 1993, n. 507)
6. Tosap (D.Lgs 15 novembre 1993, n. 507)
7. Addizionale comunale all'Irpef (D.Lgs 28 settembre 1998, n. 360)
8. Imu secondaria – dal 1 gennaio 2014; alla stessa data dovrebbe cessare la loro applicazione sia l'imposta sulla pubblicità che la Tosap

L'addizionale comunale all'irpef, sebbene sia a tutti gli effetti un'imposta di carattere locale, per la sua disciplina e la sua applicazione, crediamo che possa rimanere nelle competenze gestionali dell'area bilancio piuttosto che di quella tributaria in senso stretto. Nella sostanza una volta istituita detta imposta, nelle modalità che l'ente ritiene più opportune e consone alle sue aspettative, non siamo in presenza di una gestione vera e propria quanto piuttosto di un'entrata riscossa tramite lo Stato. Per le sopra dette motivazioni la stessa rimarrà fuori da questo progetto.

Diamo atto, altresì, che nessuno degli otto enti ha istituito l'imposta di scopo e/o di soggiorno.

#### **2.2 La gestione dei tributi nei comuni dell'Unione**

I singoli tributi comunali possono essere gestiti, in estrema sintesi, in economia o in concessione. Nel caso della prima opzione l'ente locale con proprio personale gestisce tutte le fasi inerenti l'applicazione di un'imposta sino alla fase della riscossione coattiva. Quest'ultima, nel caso appunto della gestione in economia, era stata affidata a soggetti esterni a che nel nostro caso erano rappresentati da Equitalia Centro Italia Spa (ovvero il soggetto concessionario per eccellenza che era subentrato al precedente concessionario provinciale). Questo è stato il sistema principe adottato per l'Ici, la Tarsu e la Tosap mentre per l'imposta sulla pubblicità e diritti sulle pubbliche affissioni la maggioranza degli enti l'ha affidata in concessione. Va detto che le entrate da Tosap ed Imposta sulla pubblicità e sui diritti sulle pubbliche affissioni sono state considerate "minori" e per questo motivo messe in secondo ordine tanto da portare la pubblica amministrazione a spogliarsi di proprie prerogative ed affidare a soggetti terzi la gestione di detti tributi. Va evidenziato, invece, che un'attenta gestione degli stessi avrebbe potuto garantire un migliore economicità complessiva del tributo stesso; in questa fase di accorpamento delle funzioni e di creazione di una struttura dedicata alla gestione dei tributi potrebbe rappresentare l'occasione per tornare alla forma di gestione in economia.

Va detto, altresì, e in particolare per l'ICI e la TARSU che pressoché tutti i comuni (ci sono delle eccezioni ma che di fatto confermano solo la regola generale) hanno affidato a soggetti terzi, tramite appalto, alcune fasi gestionali

strettamente collegate alla verifica e al controllo; tali scelte più dettate da esigenze di bilancio che da politiche di equità fiscale, se hanno contribuito in maniera inequivocabile agli equilibri di bilancio dall'altro lato, spesso, non hanno consentito la crescita professionale del personale dell'ufficio. Come avremo modo di verificare più avanti c'è una stretta correlazione il personale interamente, o prevalentemente dedicato alla gestione tributaria e la capacità di essere autonomi nelle attività d'accertamento. Solo quegli enti che hanno strutturato l'ufficio tributi specializzando il proprio personale sono riusciti a programmare e gestire attività di recupero in maniera autonoma. Questo andrà tenuto ben presente se vogliamo costruire un ufficio comune dei tributi che sia in grado di assolvere in maniera piena e completa, come da disposizione di legge, ai suoi compiti istituzionali.

Va evidenziato che l'attività, se escludiamo quella di consulenza ed informazione con il contribuente, più complessa e difficoltosa è rappresentata dalla verifica e controllo: partendo da questo assunto, onde avere un quadro generale di quella che può essere considerata la domanda del futuro ufficio unico, occorre fare riferimento a quei tributi che hanno cessato la loro vigenza nel 2011 e nel 2012 ovvero all'ICI e alla Tarsu. Sono questi i tributi che assorbiranno le risorse umane più significative nei prossimi anni visto che entro il mese di dicembre 2013 andrà in prescrizione l'annualità del 2008 mentre per i nuovi tributi, IMU e Tares, dovrà essere garantita la gestione ordinaria rappresentata dalla gestione dei versamenti e delle dichiarazioni. Quindi appare opportuno non trascurare i tributi che, pur avendo cessato d'esistere, rappresenteranno i nostri obiettivi dei prossimi esercizi e fonte significativa per i bilanci degli enti sempre più asfittici.

Gli otto comuni hanno gestito direttamente<sup>1</sup> almeno la fase per così dire dell'attività "ordinaria" di ICI e TARSU (quella riferita all'acquisizione delle dichiarazioni, delle variazioni e delle riscossioni e simili anche se ad onor del vero questa, essendo nel 2013, dovrebbe essere conclusa). La situazione cambia quando prendiamo a riferimento l'attività di verifica e controllo che conduce all'accertamento. I comuni di Castel del Piano, Arcidosso e Roccalbegna hanno affidato a terzi detta attività mentre gli altri enti stanno gestendo lo stesso compito in economia per cui il primo obiettivo della costruenda struttura sarà quello di andare a portare a termine l'attività di controllo dell'annualità 2008 entro il termine prescrizionale del 31 dicembre 2013. Il fatto che i comuni che avrebbero potuto presentare le maggiori criticità hanno trovato soluzione facendo ricorso a risorse esterne al comune ed in questa fase di impostazione della struttura operativa unica a livello d'Unione ne agevola la sua iniziazione.

Quelli che per antonomasia sono definiti tributi minori, TOSAP ed IMPOSTA SULLA PUBBLICITA' E DIRITTI SULLE PUBBLICHE AFFISSIONI pur presentando minori criticità, vista la loro ridotta incidenza in termini d'entrate comunali, in ogni caso imporranno scelte unitarie<sup>2</sup>.

Su questi tributi la vera incognita è rappresentata dal dettato normativo il quale prevede che cessino entrambi al 31.12.2013 e siano sostituiti da un'unica imposta, IMU secondaria, che per poter essere applicata necessita dell'emanazione di un apposito regolamento; in questa fase risulta difficile fare delle ipotesi e ancor più difficoltoso fare delle scelte se non quella di monitorare la situazione.

---

<sup>1</sup> Si veda a tal proposito in Appendice la Tabella 1.

### **2.3 L'organizzazione degli uffici**

Ad oggi gli uffici tributi, salvo l'eccezione del comune di Castel del Piano, sono inseriti nell'Area contabile (o denominazione simile) così come in generale il Funzionario responsabile della gestione del tributo coincide con la PO dell'area in cui è inserito l'ufficio.

Questa impostazione è da attribuire alle ridotte dimensioni dei nostri enti dove abbiamo assistito all'attribuzione di competenze eterogenee a medesimi soggetti: una situazione opposta, ovvero caratterizzata da personale ad elevata specializzazione così come si riscontra negli enti di maggiore dimensione, avrebbe necessitato di maggior personale con corrispondenti costi non finanziariamente sostenibili; in altri termini l'organizzazione attuale è stata obbligata da vincoli di bilancio.

Siamo in presenza di un istruttore dell'ufficio tributi che oltre ai tributi è tenuto a gestire diverse altre attività più o correlate tra loro: dalla gestione delle lampade votive, alla registrazione fatture, emissione degli ordinativi, gestione presenze, etc.. Una tale organizzazione è stata, almeno in parte, una scelta obbligata, per i costi, ma anche il risultato dell'applicazione di norme statali sulle entrate degli enti locali. Sino a pochi anni fa i comuni impostavano il loro bilancio, lato entrata, sui trasferimenti statali in barba ai continui proclami sul federalismo fiscale ed in questo contesto, salvo poche eccezioni, nessuno ha investito su questo servizio trasgredendo, così, il principio fondamentale dell'equità fiscale. Solo tardivamente e perché costretti dalla continua riduzione dei trasferimenti statali sono state messe in campo vere e proprie "campagne di recupero" ma a quel punto gli enti non erano pronti, per carenza di competenze tecniche, ad affrontare siffatti obiettivi con le sole loro forze. L'attività d'accertamento era un mestiere "nuovo" per gran parte degli enti assolutamente diverso e molto più complesso di quello svolto ordinariamente. Un lavoro che richiede competenze specifiche e che non si può improvvisare dall'oggi al domani. Questa maggiore consapevolezza del ruolo "centrale" che l'ufficio tributi deve avere nell'economia di un ente oggi appartiene a tutti ma se abbiamo tra gli obiettivi quello di una maggiore equità fiscale occorre investire nello stesso ulteriormente senza indugio.

Recuperare il tempo perduto vuol dire, probabilmente, mettere in campo competenze nuove associate a modelli organizzativi diversi da quelli adottati in passato; compiti non facili ma dai quali non possiamo esimerci anche perché le norme di settore impongono di andare verso la gestione associata che già di per sé rappresenta un'innovazione dal punto di vista organizzativo di assoluta rilevanza strategica. Quello che abbiamo di fronte è un cambiamento "epocale" che sta investendo tutta la pubblica amministrazione e che obbliga gli stessi enti a cambiare il modo di relazionarsi con il cittadino garantendo nell'assoluta trasparenza le risposte che lo stesso chiede alla pa.

Il cittadino deve essere messo in condizioni ottimali per poter assolvere ai suoi obblighi di contribuente e, stante le norme sulle quali l'ente non può agire, per fare questo occorre adottare soluzioni che possano costruire un rapporto paritario e di reciproca fiducia tra l'ente impositore e lo stesso cittadino.

Se escludiamo chi per scelta diventa evasore o cerca comunque di eludere la norma, il cittadino che vuole adempiere ai propri obblighi nel mare magnum dei tributi è spesso impotente e quindi appare indispensabile che il comune faccia tutto che è nelle sue disponibilità per ridurre o annullare il gap tra norma e cittadino.

Assistendo, tra l'altro, ad un sistema tributario che sembra sempre più essere orientato verso tributi che fanno dell'autoliquidazione un punto centrale è sempre più importante mettere in condizione il contribuente di poter pagare senza dover sostenere l'aggravio derivante dal costo del servizio per il calcolo dell'importo da versare.

In passato questo aspetto è stato sottovalutato ed ignorato conducendo ad una situazione in cui il contribuente non è in grado d'assolvere autonomamente alla propria obbligazione tributaria.

---

<sup>2</sup> Per il quadro generale si veda la Tabella 2 in Appendice

Questo vale, in particolare per le imposte in autoliquidazione (ICI ed Imu) ma anche per gli altri tributi per cui si rende necessario porre in essere tutte quelle azioni che possano ridurre al minimo quello che è un vero e proprio costo occulto (rappresentato non da un esborso economico proprio ma da procedure complesse che per essere espletate richiedono tempo e denaro).

La tecnologia può esserci di grande aiuto in questo senso ma dovrà essere pensato un percorso, da attuare con gradualità secondo una logica di "miglioramento continuo", di riorganizzazione dei processi produttivi degli uffici e di quelli che potrebbero essere definiti i suoi output.

## **2.4 Il personale impiegato**

In questo momento operano nei diversi uffici dei singoli enti nove dipendenti dei quali sette Istruttori e due Collaboratori (di cui uno con un orario ridotto a 24/36 ore settimanali) ma di questi solo due sono interamente dediti al servizio in questione (un istruttore ad Arcidosso ed un collaboratore a Castel del Piano)

Se uno degli obiettivi primari della gestione associata è quello di migliorare l'efficienza l'unica strada percorribile è rappresentata dalla specializzazione che può essere, semplificando al massimo e sulla base del grado raggiunto della stessa (specializzazione), di due livelli. Il primo livello si raggiunge nel momento in cui l'operatore ha quale competenza, per tutto il suo orario, la gestione di tutti i tributi comunali mentre il secondo, nel caso in cui l'istruttore si occupa solo di un tributo comunale. In questa sede non è rilevante soffermarci sui vantaggi dell'uno o dell'altro stadio ma la precisazione appare interessante per poter valutare le azioni possibili a breve e medio - lungo termine.

Partendo da una situazione, come è sostanzialmente quella degli enti dell'Unione, in cui generalmente l'operatore addetto ai tributi è contestualmente assegnatario di diversi altri compiti che con i tributi nulla hanno a che fare, il primo step di miglioramento è rappresentato dal creare un'unità operativa composta da soggetti totalmente dediti ai tributi.

L'ulteriore passo in avanti sarà rappresentato dalla formazione di professionalità specializzate nei singoli tributi che in termini di efficienza ed efficacia offriranno garanzie maggiori. Sulle scelte che dovranno essere fatte torneremo più avanti in sede di presentazione del modello organizzativo.

## **2.5 La strumentazione informatica disponibile**

Un aspetto di fondamentale importanza nella gestione dei tributi è rappresentato dai software impiegati nelle ordinarie attività dell'ufficio ed a supporto del sistema informativo.

Tutti gli enti considerati impiegano dei programmi che sono parte di pacchetti applicativi generalisti e va rilevato che tale scelta, sino ad oggi, non ha posto particolari problematiche in quanto le procedure in uso garantiscono dei buoni risultati in termini di efficacia, efficienza ed economicità a costi che sono nella generalità dei casi contenuti.

L'applicazione dell'Imu e della Tares imporranno, verosimilmente, di valutare con una maggiore attenzione, rispetto al passato, l'integrazione della banca dati tributaria con quella anagrafica nel senso che il flusso dei dati da quest'ultima alla prima deve essere garantito costantemente. L'applicazione di detti tributi richiede informazioni ricavabili solo dalla banca dati dei servizi demografici per cui è necessaria ed indispensabile (se non l'interfacciamento automatico in tempo reale tra la procedura tributi ed anagrafe) almeno la possibilità di acquisire i dati necessari dall'anagrafe in maniera autonoma da parte dell'operatore.

Ci sono ancora casi in cui le società d'assistenza software adottano politiche volte a non rendere il comune autonomo nelle diverse attività di routine: questa è una situazione non più accettabile e che dovrà, con la necessaria gradualità, essere soppiantata da una in cui l'operatore potrà governare i diversi processi in assoluta autonomia.

L'integrazione dei software all'interno dello stesso ente garantisce una migliore fluidità delle informazioni basate su banche dati uniche; per poter condurre analisi "complete" occorre avere la possibilità di lavorare su banche dati di diversa fonte ma che siano allo stesso tempo confrontabili, che usino lo stesso linguaggio. Quando è altresì necessario confrontare banche dati di diversa provenienza l'impiego di software della stessa "casa madre" garantisce in termini di risultato: ormai le stesse software-house propongono prodotti completi che assicurano il pieno raggiungimento dell'obiettivo (tanto che sia un accertamento, piuttosto che un piano finanziario tares). Quello che in prima battuta potrebbe essere interpretato come un limite in realtà è il valore aggiunto vero: tenuto conto del livello di conoscenza informatica del personale l'aver a disposizione programmi come quelli attualmente in uso nei diversi enti, sebbene diversi, rappresenta il tipo di prodotto ideale da adottare nell'ufficio tributi comune.

Per integrazione all'interno dell'ente intendiamo una completa, automatica ed in tempo reale messa a disposizione del dato da una procedura ad un'altra che necessita della stessa informazione per processi suoi propri e viceversa.

E' chiaro che il massimo grado di efficienza è assicurato solo dall'uso dello stesso software nei diversi ambiti (uffici) sebbene le diverse procedure, accreditate presso la RT devono soddisfare dei criteri d'integrazione tra gli stessi e sia possibile, come già detto, avere dei momenti d'importazione di dati da una banca dati ad un'altra.

Il quadro generale è rappresentato nella tabella che segue nella quale per ogni singolo ente è indicato il gestionale impiegato all'ufficio anagrafe e tributi, proprio per la rilevanza che dette procedure hanno nella gestione degli stessi tributi comunali, fornendo per questa via un'indicazione di massima del livello d'integrazione all'interno di ciascun ente e dei possibili scenari futuri.

Tabella 1 – Software impiegato in ciascuno degli otto comuni

<b>a n a g r a f e</b>	<b>K</b>			<b>Santa Fiora</b>
	<b>P</b>	<b>Arcidosso Castel del Piano Cinigiano Roccalbegna Seggiano</b>	<b>Castell'Azzara</b>	
	<b>H</b>		<b>Semproniano</b>	
		<b>Halley</b>	<b>Pazucchetti</b>	<b>Kibernetes</b>
<b>tributi</b>				

Sette comuni hanno un perfetta integrazione al loro interno dato che dispongono di software di una stessa casa madre mentre solo il comune di Semproniano ha ancora nelle due aree programmi distinti; dei sette comuni individuati ben cinque dispongono di procedure della stessa software-house.

In un ottica di gestione unitaria rileviamo che la situazione di partenza non risulta particolarmente critica tanto che, già dopo una prima analisi, fermo restando l'obiettivo dal quale non potremo prescindere e rappresentato da un unico software per tutti gli enti, il processo d'integrazione potrà essere graduale, a piccoli passi, e coinvolgere solo un numero ridotto di enti. Questo ci permetterà da subito di assicurare dei buoni risultati d'integrazione e una programmazione, per così dire indolore, di passaggio ad un unico gestionale (che comunque comporta, aldilà dei costi d'acquisizione dei programmi, dei costi indiretti non facilmente quantificabili relativi all'acquisizione delle banche dati, di formazione del personale, etc.) da attuare nel medio periodo.

Altri aspetti da tenere in debito conto in questo ineluttabile processo d'integrazione sono rappresentati dalla conversione delle banche dati attuali. Visto che l'IMU è stata introdotta dal 2012 e la TARES da quest'anno appare opportuno concludere l'attività d'accertamento (ICI-TARSU) con le procedure attualmente in uso ed iniziare a lavorare al 100% con le nuove procedure uniche dall'introduzione dei nuovi tributi principali. Le strategie da adottare nei confronti dei cosiddetti tributi minori saranno subordinate da quelle prescelte ed adottate per quelli principali.

Quanto detto è vero se venisse adottata la scelta, che a prima vista appare la più ovvia ma non è detto che sia la migliore e preferibile, di far trasmigrare le "eccezioni" verso il gestionale maggiormente diffuso. È opportuno, altresì evidenziare che gli enti maggiori, e che quindi hanno delle banche dati più numerose rispetto agli altri, di fatto sono allineati su un unico software che è quello maggiormente diffuso. Se come detto, in un primo momento, sono gestibili le "differenziazioni" in un futuro prossimo, nel medio termine appunto (2/3 anni massimo), dovremo attuare quella convergenza su un'unica piattaforma che rappresenta la pietra miliare della gestione comune dei tributi.

Se l'impiego di un unico gestionale appare come detto una scelta non sindacabile e non rimandabile oltre il medio termine dovrà essere valutata l'opportunità di adottare il gestionale oggi maggiormente diffuso tra gli enti od indire una gara per approdare ad un nuovo software che potrebbe garantire maggiori opportunità. Come già accennato poco sopra il cambiare programma comporta il sostenimento di costi che forse quando si compiono certe scelte strategiche non vengono attentamente valutati ed in particolare nella loro quantificazione economica: costi di conversione delle banche dati attuali e costi d'apprendimento delle nuove procedure da parte del personale. Così come il criterio d'aggiudicazione non può essere strettamente correlato al costo d'acquisizione programmi ma dovrà tenere in debita considerazione anche altre variabili quali ad esempio i futuri aggiornamenti da novità normative, la semplicità d'uso dei programmi, ed altri principi simili.

In stretta correlazione con il software vi è la gestione dell'hardware e della rete. Affrontare le tematiche di una gestione associata dei tributi comporta, ineluttabilmente, toccare anche le questioni legate all'hardware, alla loro dislocazione ed alla loro messa in rete.

Attualmente siamo in presenza di nove situazioni le quali si presentano assolutamente differenziate: quello che a nostro avviso, anche sulla base dell'esperienza maturata sul campo, appare importante, finché non vi sarà all'interno dell'ente - se mai ci sarà - una figura con competenze specifiche d'informatica e di gestione dei flussi informativi, cercare all'esterno chi ha queste competenze. La stessa esperienza ci porta nella direzione di dire che se il soggetto che offre il gestionale è lo stesso che gestisce l'hardware, che imposta la rete, che gestisce la stessa e che supporta l'ente nell'affrontare quelle "insidie" quotidiane scaturite dal mondo del digitale il risultato finale è di gran lunga migliore alla situazione in cui ci sono diversi soggetti che si trovano a dover cooperare e molto frequentemente a scaricarsi, vicendevolmente, inefficienze.

Nel compiere le scelte strategiche, nel senso vero di questa definizione, si dovrà tener conto anche di un altro limite, proprio di tutti i comuni, rappresentato dalle conoscenze informatiche di coloro che poi dovranno essere gli attori dei procedimenti; purtroppo nella pubblica amministrazione queste competenze sono state lasciate alla autonoma iniziativa del singolo che in maniera non-coordinata e da autodidatta ha acquisito quella conoscenza che gli ha permesso di garantire un livello minimo di output.

Avendo di fronte nuovi obiettivi dovranno essere trovate nuove soluzioni ed utilizzate metodologie sino ad ora non applicate: questo non può non comportare un diverso modo di pensare alla formazione del personale. Non sono state effettuate, almeno sistematicamente, attività di formazione vera e propria e il personale partecipa solo ai seminari di aggiornamento sull'evoluzione normativa (ed in questi ultimi tempi ne è sentita particolarmente l'esigenza viste le continue novità che si stanno succedendo in materia tributaria locale). Il 2012 ha visto l'introduzione dell'IMU mentre il 2013 quella della Tares ma il quadro normativo non sembra aver raggiunto una sua definitiva stabilità per cui tutto il personale è stato impegnato in giornate di formazione per prendere coscienza delle "novità" che poi hanno trovato pratica applicazione nell'attività quotidiana. In futuro probabilmente

andrà pensata ed organizzata un'attività di aggiornamento meno spot e meno di fonte esterna nel senso che sarebbe auspicabile che si possa pensare a delle sistematiche occasioni di aggiornamento, tramite il confronto, dei diversi operatori di settore sistematiche. Con ciò vogliamo dire che sarà importante stabilire degli incontri con cadenza prefissata in cui il personale dell'ufficio tributi si trova per analizzare le novità legislative, di giurisprudenza piuttosto che di dottrina. Questo sarà sicuramente il modo migliore per conoscersi, per fare squadra, per crescere assieme ma alla luce anche delle esperienze maturate in occasione dell'elaborazione del regolamento Tares le professionalità e le competenze, complementari e che tanto bene si integrano, dei diversi soggetti potranno essere i catalizzatori di un processo di crescita complessivo.

### **3. Una proposta operativa**

#### **3.1 Obiettivi dell'Ufficio comune tributario (Uct) e suo funzionamento**

Premettiamo che la scelta di questa denominazione non è casuale: riteniamo, giocando sul significato di comune ora come aggettivo, ora come sostantivo: è, infatti, opportuno sottolineare che la nascente struttura sarà "comune" a tutti gli enti dell'Unione ma, allo stesso tempo il sostantivo comune ricorda in maniera diretta gli stessi enti quasi a voler ribadire la stretta relazione tra il nuovo organismo e la sua d'origine.

- a) creare una struttura organizzativa duttile e flessibile in grado di gestire tutte le fasi dei procedimenti connessi alle entrate tributarie (alle quali in futuro potrebbero essere aggiunte anche le entrate patrimoniali);
- b) indirizzare le azioni e organizzare le attività dei vari servizi della struttura ponendo al centro dell'attenzione le relazioni con i cittadini contribuenti in un nuovo rapporto "paritario";
- c) porre attenzione ai processi di relazione tra la struttura e gli enti associati ed i soggetti esterni (associazioni, liberi professionisti, altri enti, ecc.) in un rapporto di fattiva collaborazione;
- d) razionalizzare la gestione delle risorse umane mediante la specializzazione delle professionalità esistenti e lo sviluppo di ruoli multifunzionali ed interscambiabili;
- e) regolamentare procedimenti, ispirati a criteri di efficacia ed efficienza, che consentano di svolgere le attività in modo snello, celere e trasparente nei confronti dell'esterno;
- f) maggiore attenzione alle relazioni risorse-risultati e realizzazione di economie di scopo ottenute sia abbassando il costo della produzione di servizi attualmente prodotti separatamente con contestuale eliminazione dell'esistenza di capacità produttive non completamente utilizzate, sia realizzando economie di "esperienza" che consentano di abbassare il costo di unità di output realizzata (la natura ripetitiva fa infatti decrescere il costo all'aumentare dell'esperienza acquisita);
- g) reperire procedure informatiche e mezzi che permettano una gestione in autonomia ed un efficace servizio di elaborazioni (anche di natura statistica) in funzione delle attività di programmazione in capo agli enti associati e ad una concreta attuazione del controllo di gestione;
- h) sviluppare processi integrati di analisi e studio di normativa, prassi e giurisprudenza al fine di adottare comportamenti univoci di fronte alla medesima fattispecie impositiva.

Oltre a questi obiettivi di carattere generale per poter proporre un qualsivoglia modello occorre individuare quelli che sono gli obiettivi in termini di competenze e di "fasi produttive" che vogliamo garantire per ognuno dei singoli tributi considerati. Come visto in precedenza siamo di fronte ad una situazione differenziata proprio per quanto riguarda le

attività gestite dai singoli uffici (in economia, in appalto, in concessione). In questo contesto l'operazione che presenta la maggiore criticità è quella della riscossione coattiva in quanto tutti gli enti dell'Unione non hanno mai svolto tale compito che, invece, è fondamentale se vogliamo essere certi che tutti adempiano in modo corretto al loro obbligo tributario. La garanzia della riscossione dalla pretesa tributaria da parte del comune oltre a comportare un indubbio vantaggio finanziario all'ente impositore rappresenta un punto cruciale in vista dell'equità fiscale: e a questo obiettivo dovranno essere profusi tutti i nostri sforzi cercando, sebbene con un atteggiamento meno autoritario, che il gruppo degli evasori e/o inadempienti si assottigli sempre di più. Con questo spirito dobbiamo però avere piena consapevolezza della situazione di partenza rappresentata da una assoluta "incompetenza" in quest'ambito e della oggettiva impossibilità a gestire in economia la riscossione coattiva. La realtà che stiamo vivendo a livello d'Unione è però la stessa che interessa tutta la nostra regione e pure quei soggetti che probabilmente avrebbero potuto avere le risorse umane per poter affrontare la problematica in maniera diversa per cui la RT sta promuovendo un progetto che tramite una proposta unitaria ed univoca cerca di sopperire al fatto che Equitalia dal 1 gennaio 2014 non potrà più esercitare tali compiti. La proposta parte dalla considerazione che comunque la fase della riscossione rimanga nella potestà della pubblica amministrazione che, invece, si potrà avvalere della competenza su singoli fasi del procedimento di operatori specializzati. Al fine della stesura della presente proposta supponiamo che la fase della riscossione coattiva, almeno nell'immediato, sia svolta senza aggravio sulla struttura anche se la questione, proprio per quello che abbiamo detto sopra, assume una rilevanza tale che dovrà essere affrontata a livello d'Unione.

Per la gestione associata dei servizi tributari secondo criteri di efficacia ed efficienza viene proposto un modello organizzativo (dell'*Ufficio comune tributario*) costituito da personale comandato (avvalimento) dagli enti partecipanti all'Unione e a tale ufficio viene affidato l'esercizio delle funzioni gestionali in luogo dei Comuni aderenti.

L'Unione è centro di imputazione di diritti e obblighi nei confronti di terzi e tutte le attività sono svolte nel rispetto delle procedure interne dell'Unione.

La direzione tecnica del progetto spetta al Funzionario (Coordinatore) e da questa figura dipendono funzionalmente i soggetti che operano a livello di singolo ente (Responsabili di ente). Lo stesso Funzionario si relazionerà con il Dirigente e la Giunta dell'Unione in merito alla realizzazione di questo progetto sotto il profilo tecnico. Sarà lo stesso Funzionario che svolgerà, dietro apposita nomina da parte della stessa Unione, la funzione di responsabile del tributo per i diversi tributi di competenza dei comuni associati.

Gli atti d'indirizzo (fermo restando in capo ai singoli comuni la potestà regolamentare ed impositiva) sono di competenza della Giunta dell'Unione che detterà gli indirizzi dell'attività gestionale del periodo di riferimento (prevedendo obiettivi triennali ed annuali). Nel Peg (o strumentazione similare PDO) dovranno essere esplicitati gli obiettivi assegnati all'ufficio così come dovranno trovare esplicitazione, in maniera puntuale, i rapporti finanziari intercorrenti tra Unione e Comuni al fine della costruzione e della gestione del bilancio di previsione degli enti interessati. In concomitanza con le scadenze legate al bilancio annuale (salvaguardia ed assestamento) dovrà essere verificato se le previsioni d'entrata per singolo tributo potranno essere rispettate e nel caso in cui tale analisi dovesse dare esito negativo proporre i correttivi del caso.



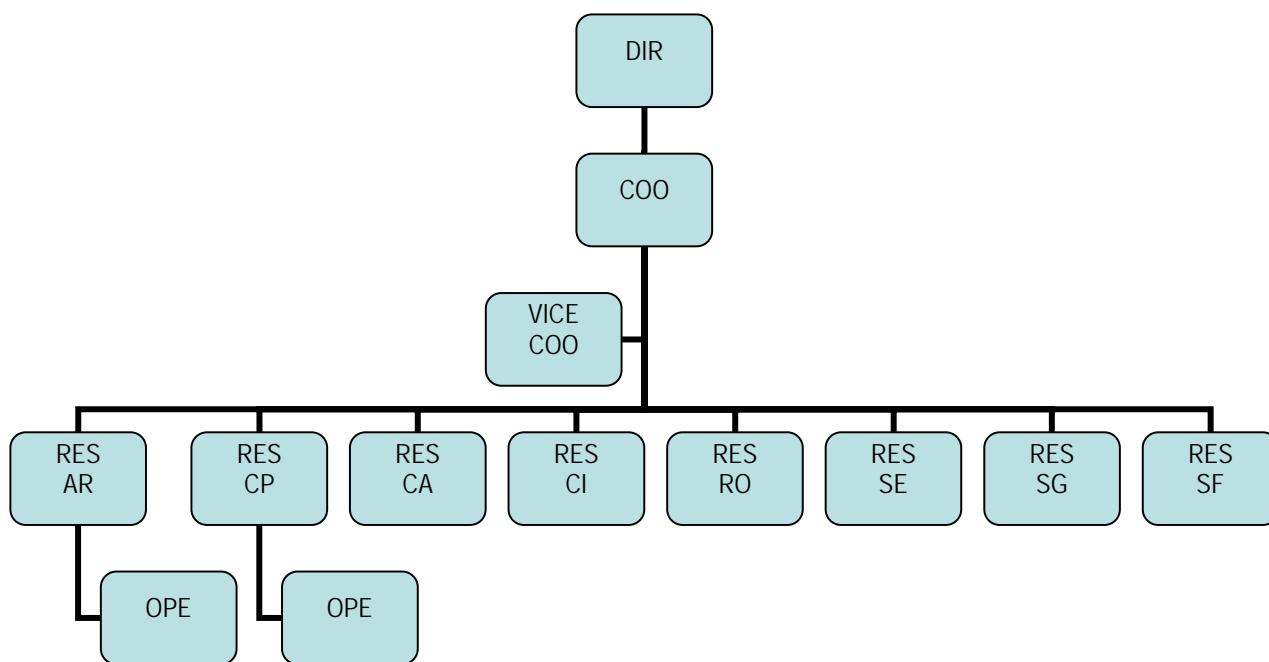
### 3.2 /La struttura organizzativa

Il modello organizzativo dell'Ufficio associato si sostanzia nella individuazione di una struttura che nell'organigramma dell'Unione si inserisce al livello di settore (?) dipendente dal Dirigente .... ed è articolato in un unico servizio di linea.

Valutate le dimensioni degli enti interessati, ovvero delle posizioni contributive da gestire, un modello che si basasse su due (o più gruppi di lavoro) specializzati per tributo senza costituire un'unica sede, in cui potrebbe lavorare l'intero gruppo, non soddisfa livelli sufficienti d'economicità ed efficacia. Se il presupposto è quello di mantenere sul territorio, per quanto possibile, gli attuali soggetti appare subito chiaro che ciò contrasta apertamente con una struttura che si specializzi per tributo.

Detto servizio costituisce un centro di responsabilità a sé stante e dotato di autonomia decisionale.

Il modello che proponiamo è quindi quello di seguito riportato e che nel prosieguo del lavoro cercheremo di esplicitare ed analizzare.



Legenda:

DIR – Dirigente

COO – Coordinatore

VICE COO – Vice-Coordinatore

RES – Responsabile (Referente) di ente

OPE – Operatore

### 3.3 I singoli ruoli

- ✓ Il **Funzionario (Coordinatore)** è l'apice del sistema organizzativo interno e rappresenta il referente dell' *Ufficio comune tributario* nei confronti di tutti i soggetti esterni esercitando, altresì, compiti di coordinamento e di sovrintendenza del servizio perseguendo livelli ottimali di efficacia e di efficienza.
- ✓ Sul piano relazionale il soggetto incaricato ha il ruolo di:

- ✓ rapportarsi con gli enti associati in maniera costante e continuativa in merito alle richieste avanzate (input della struttura) e in maniera periodica e scadenzata in riferimento alla rendicontazione dell'attività svolta dall'Ufficio comune (output della struttura);
- ✓ essere il referente diretto nei confronti dei sindaci e assessori alle finanze dei Comuni dell'Unione e nei confronti degli organi della stessa Unione Comuni Montani Amiata Grossetano;
- ✓ elaborare le strategie interne e coordinare l'organizzazione interna dell'Ufficio in sinergia con i responsabili di sede;
- ✓ rapportarsi con soggetti terzi quali associazioni di categoria, sindacati, ordini professionali, altri enti (Amministrazione dello Stato - Agenzia delle Entrate e Agenzia del Territorio, altri enti locali, ecc.), fermo restando che con riferimento alle singole materie trattate sarà coadiuvato dai responsabili di sportello;
- ✓ relazionare in merito all'attività dell'Ufficio associato alla Giunta dell'Unione, al Consiglio dell'Unione e dei singoli Comuni e alle Giunte Comunali ogniqualevolta richiesto, avvalendosi, quando necessario od opportuno, dei responsabili dei servizi a livello di singolo ente.
- ✓ Il Funzionario, inoltre, sul piano dei compiti in particolare:
  - ✓ coordina e sovrintende l'attività del personale operante a livello di singolo ente con poteri generali di sostituzione in caso di assenza o impedimento.;
  - ✓ adotta atti di organizzazione generale all'interno del servizio e svolge tutti i compiti descritti per i capi servizio nelle materie assegnategli direttamente;
  - ✓ individua il suo sostituto che, in caso d'assenza, svolge le stesse funzioni con le stesse prerogative, assegnate ordinariamente allo stesso Funzionario, nei modi e nelle forme individuate nell'atto di delega;
  - ✓ convoca e presiede il Gruppo di coordinamento comune dei tributi comunali (come meglio definito successivamente);
  - ✓ firma gli atti di organizzazione e di gestione del personale assegnato al servizio associato;
  - ✓ detiene la responsabilità sulle procedure di gara e, quindi, adotta tutti gli atti gestionali in materia contrattuale;
  - ✓ assume la presidenza delle commissioni di gara e di concorso;
  - ✓ svolge ogni altro compito affidatogli dal progetto di gestione associata, dalla Giunta dell'Unione.....
- ✓ Spettano, inoltre, al Funzionario i pareri sulle proposte di delibere, regolamenti, ed atti similari. Tali pareri vanno formulati entro il termine massimo di sei giorni dalla richiesta e comunque in tempo utile per il completamento tempestivo della procedura, fermo restando che la richiesta deve essere formulata di regola con un anticipo minimo di due giorni lavorativi per ogni organo consultivo.

- ✓ A livello di singolo comune dell'Unione è individuato un Responsabile per ogni tributo comunale il quale ha il ruolo di:
- ✓ collaborare all'attività di indirizzo strategico e di coordinamento generale dell'Ufficio relazionandosi con il Funzionario e con l'eventuale personale della struttura per la definizione delle diverse funzioni;
- ✓ supporta il Funzionario nelle attività di comunicazione e "ascolto" di soggetti terzi quali associazioni di categoria, sindacati, ordini professionali, altri enti (Amministrazione dello Stato - Agenzia delle Entrate e Agenzia del Territorio, altri enti locali, ecc.);
- ✓ relazionare in merito alla propria attività alla Giunta dell'Unione, al Consiglio dell'Unione e dei singoli Comuni e alle Giunte Comunali ogniqualvolta richiesto.

Sul piano dei compiti i Responsabili d'ente provvedono in relazione ai rispettivi servizi:

1. all'analisi dei bisogni per settori omogenei;
2. alla programmazione delle attività mediante predisposizione di scadenziari e piani-lavoro;
3. coordinamento e al controllo degli interventi di competenza;
4. alla verifica dei risultati (in corso d'anno e finali).
5. Integrazione cartellino presenze con indicazione della tipologia e beneficiario del lavoro (nell'ambito della determinazione del costo)

Spettano infine ai responsabili a livello di ente i seguenti compiti, che possono delegare occasionalmente o permanentemente a dipendenti loro sottoposti, muniti di idonea professionalità e senza alcun vincolo di categoria minima:

1. la responsabilità di procedimento ai sensi della legge n. 241/90;
2. il corretto trattamento dei dati personali in veste di "incaricati", ai sensi della legge n. 675/96;
3. la responsabilità sui beni individuati dall'inventario in veste di "sub-consegnatari";
4. l'istruttoria con predisposizione degli atti d'accertamento;
5. l'istruttoria con predisposizione degli atti d'impegno e liquidazione;

### **3.4 La dotazione di personale**

L'Ufficio comune dei tributi (Uct) avrà il compito di assicurare la gestione dei tributi comunali IMU, TARES (SERVICE-TAX), IMPOSTA SULLA PUBBLICITÀ E DIRITTI SULLE PUBBLICHE AFFISSIONI e TOSAP (fermo restando che quest'ultime due dovrebbero cessare d'esistere al 31 dicembre 2013 ed essere sostituite dall'IMU SECONDARIA) in tutte le sue articolazioni definite e determinate dettagliatamente dalle rispettive norme nonché dell'attività di verifica e controllo in materia di ICI e TARSU.

Sarà compito di quest'unità organizzativa dell'Unione gestire i procedimenti direttamente o indirettamente connessi ai tributi comunali.

Nella prima fase l'ufficio sarà composto da personale che si occuperà di tutti i tributi e nelle diverse fasi (dalle dichiarazioni all'accertamento, etc.): allo stato attuale, infatti, non ci sono le condizioni per creare una specializzazione per singolo tributo ma sarebbe comunque auspicabile poter impiegare il personale per il loro intero orario a questo servizio. Il primo vero obiettivo è quello di creare un team che gestisca e si occupi solo di tributi mentre, solo in un secondo momento, potrà essere presa in esame l'opzione di creare all'interno dello stesso gruppo degli specialisti per singolo tributo. Le motivazioni che ci fanno propendere per questa soluzione, oltre a quelle già evidenziate, sono riconducibili a vincoli di natura logistica così come avremo modo di comprendere meglio più avanti nel prosieguo di questo progetto.

Altro dato esogeno, che non può essere messo in discussione e dal quale dobbiamo partire, è rappresentato dal fatto che non è pensabile, in questo momento, non prevedere uno sportello per il contribuente in ogni comune. E' sicuramente importante, alla luce delle caratteristiche morfologiche del territorio dell'Unione, avere un contatto diretto con i contribuenti direttamente sul territorio con una struttura che mantenga la stessa capillarità attuale.

#### *1. Dotazione organica (prevista)*

Occorre a questo punto determinare quella che potremmo definire la dotazione organica dell'Ufficio comune dei tributi che si articolerà in quella delle singole sedi per cui l'obiettivo è quello di definire le dotazioni di quest'ultime. Le opzioni che avevamo di fronte per arrivare ad una proposta concreta erano essenzialmente due e sintetizzabili come segue:

1. prendere a base enti che per dimensioni demografiche fossero comparabili con il nuovo ente rappresentato dall'Unione
2. cercare di elaborare una proposta sulla base delle caratteristiche proprie degli enti che fanno parte dell'Unione-

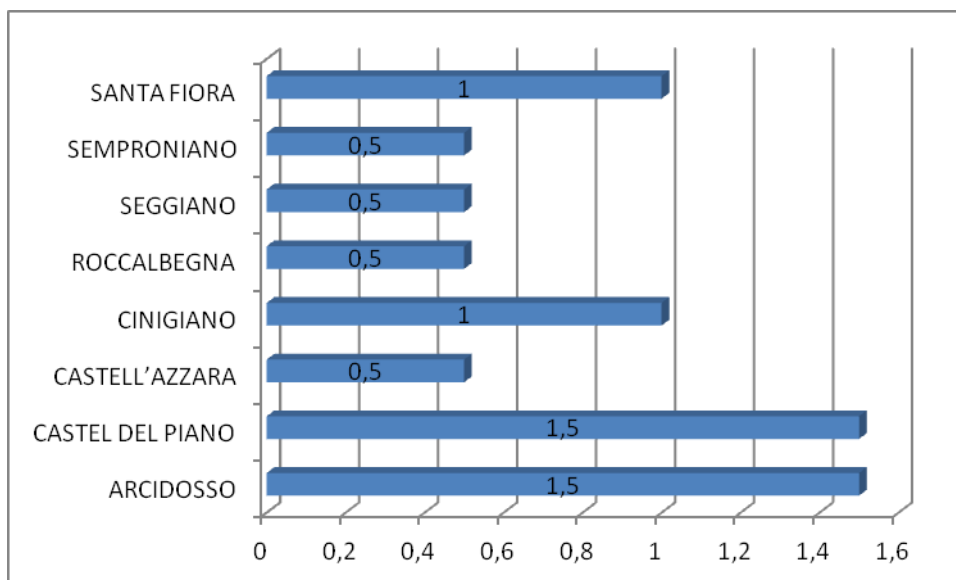
La prima è la più semplice da adottare ma un ente composito come è oggi l'Unione è difficilmente assimilabile e quindi comparabile con un ente delle stesse dimensioni demografiche ma con alle spalle decenni d'attività; l'ufficio comune tributario è un'entità che sta nascendo dal punto di vista organizzativo in questo momento e che porta in dote esperienze diverse che debbono essere coordinate, valorizzate ed integrate nell'obiettivo di migliorare l'economicità e l'efficienza rispetto ai valori attuali.

Queste perplessità ci hanno fatto propendere per l'adozione della seconda ipotesi ma, allo stesso tempo, ci ha imposto la ricerca di criteri il più possibile oggettivi onde arrivare ad una proposta che non fosse condizionata dalle attuali strutture degli uffici tributi.

Con questo obiettivo se il fine è quello di dar vita ad una struttura che possa, una volta a regime, gestire tutte le attività legate ai tributi comunali, ivi comprese le attività d'accertamento, appare opportuno verificare se tra i comuni dell'Unione ve ne fossero alcuni che avevano svolto direttamente (in economia) tutte queste funzioni. L'ente che sembrava meglio soddisfare questa condizione empirica era il Comune di Santa Fiora che aveva impiegato un istruttore (pressoché a tempo pieno) in detto servizio svolgendo, in maniera costante e sistematica, una significativa attività d'accertamento dei principali tributi (ICI e Tarsu): consapevoli della soggettività della scelta abbiamo ritenuto che detto ente potesse essere preso a riferimento per la determinazione della dotazione teorica dell'ufficio. Se un operatore può gestire in maniera

efficace ed efficiente un certo numero di posizioni, dal rapporto tra le posizioni del singolo comune e quelle del comune di riferimento abbiamo ottenuto dei valori che indicano la dotazione teorica dell'ufficio di ogni singola sede. I risultati sono riportati sotto e valutati sulla base della nostra esperienza operativa, e per questo soggettiva, gli stessi possono rappresentare una buona base di partenza per l'elaborazione definitiva della struttura complessiva.

Grafico 1 – Attuale Dotazione del personale

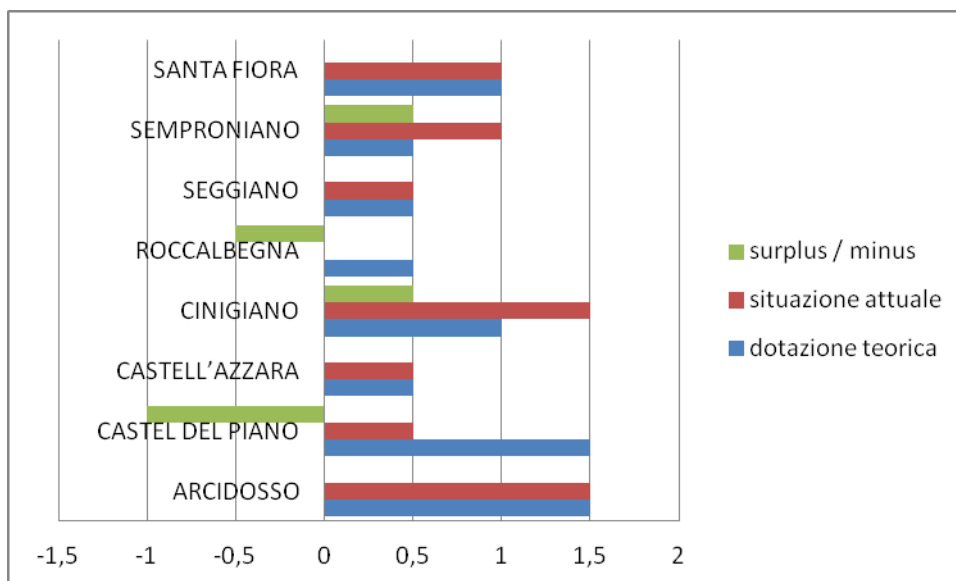


## 2. Dotazione organica e personale attualmente operante nei singoli uffici

Se l'ufficio di cui stiamo cercando di delineare l'organizzazione essenziale fosse "nuova" a questo punto dovremmo procedere con la copertura dei posti come individuati ma sappiamo bene che la situazione che ci troviamo di fronte non è di questo genere e per certi versi rappresenta maggiori criticità perché si tratta di conciliare quelle che sono le aspettative della gestione associata con quelle degli operatori già presenti nei comuni. Considerato che la nascente struttura può rappresentare un'occasione unica per dare la possibilità a chi lo voglia, anziché occuparsi di una molteplicità di materie, di concentrarsi e qualificarsi su un'unica materia come quella tributaria c'è stato chi ha manifestato questo interesse a voler operare, se sarà possibile, al cento per cento nei tributi. Con queste premesse rappresentiamo sotto il grafico della dotazione integrato con le attuali disponibilità che induce, come risultato e rappresentato dalla terza colonna il surplus e la minus dotazione che registriamo a livello di singolo ente.

Grafico 2 – Dotazione di personale necessario per ogni unità locale <sup>3</sup>

<sup>3</sup> Per ogni ente è indicata il numero d'unità di personale attualmente impegnato, quello teorico e la differenza tra detti valori rilevando, in questo modo, eventuali sovra o sotto dotazione di personale



Dal grafico sopra esposto rileviamo in maniera chiara ed inequivocabile due fenomeni: 1) la struttura attuale, complessivamente, risulta deficitaria rispetto a quella prospettata per cui vi è la necessità di incrementare il personale dedicato a questo servizio di una mezza unità; queste risorse aggiuntive di cui viene registrata la necessità non è detto che debbano venire dall'esterno, assunzioni vere e proprie, quanto piuttosto da una ri-allocazione di risorse all'interno della stessa Unione (Unione compresa). E' opportuno precisare che probabilmente è il momento propizio per cominciare a verificare ipotesi di questo genere assegnando nuovi compiti a quei soggetti che per effetto delle gestioni associate già attive ne sono stati spogliati di altri; 2) l'altro aspetto interessante si registra a livello di singolo ente dove assistiamo a sovra o sotto dotazioni ed è proprio questa la questione che deve essere affrontata preliminarmente. Occorre avere certezza che ove si riscontri una sovra dotazione (che comunque è teorica e che dovrà essere oggetto di ulteriori analisi) vi è la possibilità di utilizzare quelle risorse in (per) altri enti. Entrando nello specifico deve essere verificato se effettivamente il comune di Cinigiano e Semproniano hanno questi "avanzi". In primo luogo questi status hanno origine diverse: nel caso di Cinigiano un istruttore ha dato la disponibilità a lavorare al 100% nei tributi mentre per Semproniano detto dato deriva dalle posizioni gestite. In entrambi i casi i soggetti interessati svolgono tutt'ora altri compiti per i loro enti per cui se adottassimo la scelta di impiegare queste risorse nell'ambito della funzione tributi le loro "altre competenze" devono essere poste a carico di altri soggetti (che non è detto che debbano essere in dotazione degli stessi enti Cinigiano e Semproniano: anzi è auspicabile in una logica di redistribuzione di competenze (strettamente correlate ai carichi di lavoro) che fossero individuate tra il personale degli otto comuni e della stessa unione. Allo stesso tempo registriamo che enti quali Roccalbegna e Castel del Piano registrano delle carenze dovute rispettivamente ad una particolare situazione organizzativa ed al collocamento a riposo del funzionario responsabile che non è stato sostituito con una nuova assunzione.

Se in futuro l'ufficio dovrà assicurare anche attività che sino ad oggi non sono state svolte dai comuni (riscossione coattiva in primis) non è plausibile che si possa giungere a tale risultato solo attraverso un miglioramento dell'efficienza per cui dare per scontato che la dotazione presente sia sufficiente a garantire il raggiungimento di tali obiettivi potrebbe essere fuorviante. Vale la pena valutare le eventuali opzioni d'incremento della dotazione ed una di queste potrebbe essere rappresentata dal coordinatore che sino a questo punto dell'analisi ne era rimasto fuori.

E' opportuno riflettere sulla funzione del medesimo soggetto nel senso che deve essere esplicitata la quota del suo orario di lavoro che dovrà essere dedicato al servizio tributario (per il periodo transitorio) che a regime non potrà essere, in ogni caso, pari al cento per cento dell'orario; se così fosse la dotazione potrebbe considerarsi sufficiente.

Continuando nell'elaborazione di questa proposta, dal taglio squisitamente operativo e pratico, non possiamo non prevedere che all'interno dell'ufficio comune si impieghino le risorse in maniera più efficiente e si utilizzino, pertanto, quelle disponibili laddove ce ne sia necessità raggiungendo situazioni di equilibrio tra Domanda e Offerta di risorse umane in ogni sede locale . Questo vuol significare che dove oggi abbiamo delle sovra dotazioni domani avremo un equilibrio, così come lo otterremo dove oggi abbiamo un'offerta inferiore alla domanda proprio per effetto dello "spostamento" delle risorse..

Sulla base delle ipotesi sopra dette e riprendendo quanto emerge dal Grafico 2 rileviamo che in alcuni casi siamo in presenza di una sorta di equilibrio sul quale non conviene intervenire: e ci riferiamo alle situazioni dei comuni di Arcidosso, Castell'Azzara, Seggiano e Santa Fiora.

Per gli altri enti occorre, invece, trovare un trade-off tra i comuni che presentano un surplus e quelli con un minus: le risorse che appaiono sovrabbondare rispetto alle reali esigenze devono essere impiegate per andare a sopperire alle carenze degli altri due. Al di là di un periodo transitorio perché ciò possa realizzarsi occorre che "altri dipendenti" si facciano carico di competenze che oggi sono a carico di quei soggetti che dovranno occuparsi al 100% di tributi. Nel particolare l'istruttore di Cinigiano dovrà essere sgravato di competenze quali gestione economica del personale, presenze, conto annuale, relazione al conto ed economali mentre quello di Semproniano Caccia e funzioni economali (per citare le principali). E' chiaro che, fino a quando le competenze sopra dette non saranno assegnate ad altri gli stessi non potranno dedicarsi alle nuove: questo non vuol significare altro che il processo d'integrazione e d'inizio delle gestioni associate non può che muoversi in maniera coordinata ed interessare tutte le funzioni.

Ma cercare di soddisfare il bisogno di gestione di otto realtà caratterizzate da necessità di diversa intensità e livello con una struttura composta da nove/dieci soggetti con un'elevata incidenza di coloro che continuerebbero ad occuparsi di molteplicità attività (e solo "marginalmente" anche di quella dei tributi) rappresenta un'elevata criticità.

Così come occorre dare risposte concrete e praticabili atte a garantire la continuità di gestione di attività "minori" (lampade votive, ecc.) che oggi sono svolte da personale che opera negli uffici tributi e che domani si spera siano svolte da altri colleghi. Dato per scontato che nella fase transitoria ( da determinare) la continuità della gestione possa essere assicurata da chi l'ha garantito sino ad oggi appare ineluttabile un processo di specializzazione più marcata rispetto al passato. Lo svolgere compiti diversi e ben poco correlati tra loro rappresentava in passato una scelta organizzativa obbligata ma nel momento in cui uno di questi compiti viene gestito in forma associata è facile prevedere che lo stesso soggetto si trovi ad operare all'interno di diversi servizi (a livello d'Unione). Per esemplificare se prima gli uffici ragioneria e tributi erano inseriti nella medesima area la cui responsabilità era affidata ad un unico soggetto con il passaggio alla gestione associata l'ufficio ragioneria sarà inserito in un servizio e quello tributi in un altro e verosimilmente sotto due responsabili diversi. Emerge, quindi, la necessità di evitare queste situazioni critiche e conflittuali cercando di far sì che vi siano soggetti che abbiano la possibilità di poter esprimere le loro potenzialità e capacità in campi omogenei e più ristretti rispetto alla situazione odierna attraverso una specializzazione in materia di tributi locali.

### oggi

- ⇒ mancata indicazione da parte dei comuni dei soggetti che potranno operare nell'Uct
- ⇒ situazione in cui alcuni operatori, oltre a quelle tributarie, sono assegnatari di altre competenze

### cosa fare

#### nel breve periodo

- ⇒ una volta approvato il modello proposto è indispensabile confermare (individuare) i soggetti che lavoreranno nella struttura comune (preferibilmente attraverso il coinvolgimento dello stesso personale)
- ⇒ procedere a sgravare il personale che oggi svolge funzioni plurisetoriali e domani, invece, svolgerà solo quelle limitate ai tributi di quelle non riferibili agli stessi tributi
- ⇒ nomina funzionario responsabile dei tributi
- ⇒ nomina dei responsabili di ente

## **3.5 La specializzazione del Responsabile d'ente**

Ogni operatore, per quanto sarà possibile in base ai carichi di lavoro ed alle attitudini espresse potrà, oltre curare le attività ordinarie, dedicarsi ad alcune attività e/o procedimenti particolari così da ottenere una sorta di "specializzazione mirata" avendo come obiettivo quello di raggiungere un livello di efficienza maggiore rispetto alla attuale situazione in cui, di norma, tutti gli operatori di settore si occupano delle medesime competenze senza avere alcuna possibilità di approfondirle nella maniera adeguata proprio a causa della disparità tra obiettivi da garantire e risorse (essenzialmente di tempo) disponibili. Ciò garantirà la possibilità, a chi lo vorrà, di esprimere le proprie potenzialità e preferenze.

Riportiamo di seguito delle aree d'intervento sulle quali i diversi soggetti si potranno confrontare ed applicare:

1. Ricorsi – attualmente il contenzioso è, in generale, all'interno dei singoli enti ad un livello minimo ma è altrettanto vero che lo stesso è strettamente legato all'attività d'accertamento; se l'attività di verifica, proprio per una questione di equità fiscale tra i contribuenti, dovrà essere portata avanti in maniera sistematica è lecito attendersi che pure il livello di contenzioso si alzi notevolmente. In un contesto di questo genere è auspicabile avere all'interno dell'ufficio una professionalità tale da garantire lo stesso ente con una puntuale gestione del procedimento senza per questo dover ricorrere all'esterno ed avendo, per questa via, anche un notevole risparmio.
2. Comunicazione ed Innovazione – abbiamo più volte ribadito che una delle principali sfide che ci troviamo di fronte è rappresentata dall'introduzione un nuovo rapporto di reciproca fiducia con il contribuente: stante questo obiettivo uno dei mezzi fondamentali per andare verso questa direzione è rappresentato dalla comunicazione (o meglio dal tipo di comunicazione) che risulta essere fortemente legata a sistemi d'innovazione tecnologici. Il cercare d'avere all'interno del gruppo di coordinamento chi si occupa di questo settore risulta strategicamente importante.
3. Progetto Tosca – Come detto in precedenza è il progetto regionale sul quale la stessa regione sembra voler indirizzare e sostenere tutti gli enti, compresi quelli di grandi dimensioni, ed al quale hanno aderito Arcidosso (raggiungendo un buon livello) e Seggiano. E' il sistema che, tramite un incrocio d'informazioni provenienti da diverse banche dati guida l'ente nel procedimento di controllo delle potenziali posizioni oggetto d'evasione ed elusione e che rappresenta la strada maestra nelle attività di recupero. Rimanere fuori da un processo siffatto potrebbe essere davvero "fatale".
4. Riscossione coattiva – La fase della riscossione post – volontaria rappresenta una delle maggiori criticità espresse dal sistema fiscale italiano: purtroppo, è opportuno essere chiari, chi è sprovvisto di senso civico, e quindi non fa fronte ai propri doveri di cittadino contribuendo con il pagamento del tributo al mantenimento dei servizi, e non vuole pagare le



tasse è supportato in questo suo comportamento da una normativa che di fatto ha salvaguardato il contribuente piuttosto che basarsi sul principio di equità fiscale. Contro il piccolo evasore (ed è quello con cui confrontiamo a livello locale) ben poco possiamo fare, ben poche armi abbiamo a disposizione; tra l'altro questa è sempre stata un'attività d'assoluta prerogativa di soggetti esterni all'ente locale; nonostante quello della certezza della riscossione sia una tematica centrale e di fondamentale importanza (anche per la tenuta dei bilanci degli enti) in questa materia l'ente è davvero un neofita e privo di esperienza alcuna. Con il venir meno, per quanto sindacabile, del supporto dei concessionari gli enti rischiano realmente di prevedere ingenti entrate ma poi, nella realtà dei fatti, realizzare a consuntivo che poche di queste previsioni si tramutino in incassi. Diventa cruciale individuare una strategia che porti alla soluzione del problema e il programma regionale sembra dare risposta a questa esigenza che è un'esigenza propria di tutti gli enti. Va detto che importanti comuni della nostra regione sono nella stessa identica situazione in cui ci troviamo noi adesso

5. Tosap – questo tributo anziché essere lasciato alla gestione nel singolo “ente”, potrebbe essere gestito in maniera più efficiente da due soggetti, che possono così sostituirsi a vicenda e garantire la continuità del servizio specializzandosi ed occupandosi di detto tributo. Per come è stato impostato il servizio di polizia municipale sarà proprio l'ufficio comune tributario a rilasciare le autorizzazioni sulla base del preventivo parere di natura tecnica emesso dagli stessi vigili o tecnici, e ad occuparsi della riscossione correlata all'occupazione del suolo pubblico. Gli otto territori potrebbero essere suddivisi in due zone e, fermo restando che le istanze dei contribuenti potranno essere presentate oltre che per mezzo telematico, presso un qualsiasi sportello comune dei tributi, tre per quanto concerne la gestione del procedimento inerente la tosap (permanente e temporanea) potrebbe essere affidata a due responsabili di ente

#### oggi

- ⇒ situazione in cui ciascun operatore è privo di una vera e propria “specializzazione” dalla quale scaturisce una certa difficoltà ed incertezza nell'affrontare le casistiche “particolari”

#### cosa fare

##### nel breve periodo

- ⇒ fissare da subito quelli che possono essere i campi di specializzazione (a dei livelli anche minimali) partendo da quelli definiti in questo stesso progetto che potranno/dovranno essere integrati successivamente sulla base delle proposte che dovranno venire dagli stessi componenti del gruppo di lavoro

##### di medio lungo periodo

- ⇒ quello della specializzazione rappresenta uno dei principali obiettivi della gestione unica del servizio tributi che nel medio termine dovrà raggiungere livelli significativi tali da garantire in termini servizio interno (allo stesso ufficio) ed esterno (nei confronti dei soggetti che interloqueranno con la struttura ovvero contribuenti, studi, etc.) significativi livelli. Il percorso è complesso e richiede investimenti in risorse umane ma in questo momento, caratterizzato da una “giornaliera” evoluzione normativa, è l'unica risposta che possiamo dare nell'intento di governare questo processo.

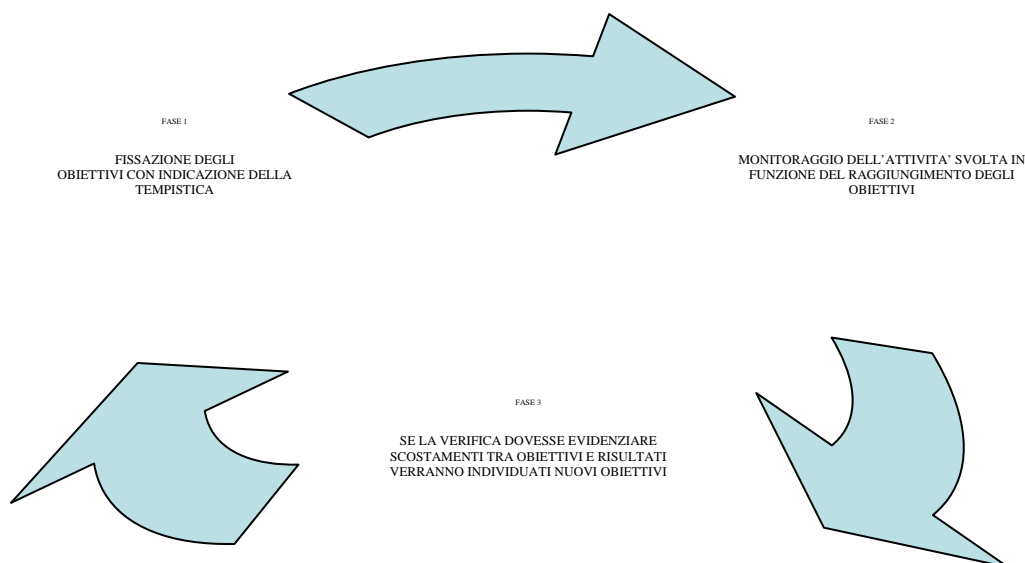
### **3.6 Il Gruppo di coordinamento**

Per migliorare sempre più i prodotti/servizi erogati e per coordinare i programmi del servizio il Funzionario e i responsabili d'ente si riuniranno, costituendo il cosiddetto *Gruppo di coordinamento*, almeno una volta al mese, o quando se ne ravviserà la necessità, sulla base di un odg che dovrà essere posto a conoscenza dei partecipanti con

congruo anticipo. Questi incontri dovranno servire alla definizione dei processi decisionali per l'individuazione delle strategie interne, alla programmazione dell'attività e all'individuazione delle priorità operative, potranno essere facilitati dall'uso delle nuove tecnologie quali video-conferenza e/o simili. Considerato che i singoli operatori avranno sede negli attuali municipi al fine di ridurre gli spostamenti saranno incentivate tutte quelle iniziative ed azioni che aumentino l'economicità dei suddetti incontri; in tale contesto la videoconferenza appare uno strumento da utilizzare sin da subito (almeno da parte degli enti che lo hanno già in uso).

Degli incontri dovrà essere tenuto un registro, in formato elettronico, in cui siano sinteticamente riportate gli aspetti salienti delle riunioni.

Sarà questo, dell'incontro tra i diversi operatori, il momento in cui verranno concordati gli obiettivi ai quali dovrà tendere l'attività di ogni singolo operatore: l'obiettivo dovrà essere ben specificato e potrà essere rappresentato quantitativamente e/o qualitativamente ma in ogni caso dovrà essere declinato nella misura tale che a consuntivo si possa verificare il livello di risultato raggiunto. Dovrà essere realizzata una continua e costante attività di monitoraggio da parte dei Responsabili di ente dell'andamento della gestione e di verifica se lo stesso andamento gestionale è coerente con gli obiettivi preposti; nel caso la suddetta verifica dia esito negativo dovranno essere concordati con il coordinatore eventuali correttivi alla gestione e, se del caso, una modifica degli obiettivi prefissati. Il processo suddetto può essere schematicamente rappresentato nella maniera seguente.



Il fatto che nel corso delle attività emergano delle circostanze tali che gli obiettivi dati non siano più raggiungibili non deve indurci a ritenere la programmazione come un processo inutile: la lezione che dobbiamo ricavare da ciò è che solo programmando / pianificando in maniera sempre più puntuale e seria saremo nelle condizioni ottimali di porsi obiettivi sempre più elevati e soprattutto raggiungibili. Vale la pena puntualizzare che porsi obiettivi non significa lavorare di più, quanto piuttosto lavorare meglio attraverso un sostanziale miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza.

Come detto al Gruppo partecipano, ordinariamente, i responsabili di sede ed il coordinatore ma nei casi in cui gli argomenti da trattare lo consiglino vi prenderanno parte anche gli altri operatori che non rivestono il ruolo di responsabile.

È altresì previsto che, invece, quando gli argomenti all'odg siano d'interesse circoscritto e di pochi è possibile che tra componenti del gruppo siano individuati solo alcuni soggetti che costituiranno una sorta di gruppo ristretto; al fine di garantire una maggiore speditezza dei lavori detta configurazione sarà adottata e da privilegiare proprio nel caso di trattazione di argomenti specifici.

### oggi

⇒ i diversi soggetti operano in uffici di ridotte dimensioni numeriche e quindi non vi è l'abitudine al lavoro di gruppo anche se negli ultimi 18 mesi, proprio in funzione delle gestioni associate, sono aumentate le occasioni di lavoro e confronto comune

### cosa fare

#### nel breve periodo

- ⇒ fissare da subito un calendario d'incontri del cosiddetto gruppo di lavoro che altro non è che l'insieme di tutti gli operatori di "settore" dell'unione: data la poca familiarità a lavorare assieme è probabile che all'inizio ci siano delle difficoltà all'ascolto ma la vera sfida è rappresentata proprio da questa nuova metodologia d'affrontare il lavoro quotidiano. Serie d'incontri che saranno necessari per concordare un "modus operandi" unico per tutta l'unione
- ⇒ i primi incontri dovranno essere riunioni in una sede prestabilita lasciando volutamente ad un secondo momento l'uso delle strumentazioni informatiche quali la video conferenza. In questa prima fase sarà importante conoscersi

#### nel medio periodo

- ⇒ nel medio periodo gli incontri in una stessa sede potranno essere sostituiti da incontri virtuali a vantaggio della riduzione dei costi legati agli spostamenti

## **3.7 Percorso di crescita del personale**

La gestione del personale negli ee..ll.. è purtroppo strettamente legata all'applicazioni degli istituti contrattuali tralasciando quella che sarebbe, invece, la parte fondamentale ovvero una programmazione del personale; tra gli atti propedeutici all'approvazione del personale quello relativo al fabbisogno del personale viene visto come un adempimento piuttosto che un vero e proprio momento di ripensamento della strategia sul personale. E' pur vero che finanziarie sempre stringenti ed avere nei confronti dei comuni in termini di trasferimenti e vincoli ad hoc sino ad arrivare all'inserimento dei piccoli enti nel regime del Patto di Stabilità lasciano ben pochi margini alle strategie di lungo termine ma forse è proprio in questa situazione che l'adozione di politiche nuove può rappresentare, sebbene parzialmente, una possibile via d'uscita da questa spirale. Se gli enti non possono assumere forse vale la pena, o sono obbligati, ad investire su coloro che già vi operano. Va sottolineato che investire in questo senso viene adottato come sinonimo di credere nei propri collaboratori perché in definitiva i dipendenti non sono altro che assistenti degli amministratori nell'intento di raggiungere quelli che sono gli obiettivi del programma di mandato. Va altrettanto detto che alcune attività di formazione indiscutibilmente comportano dei costi ma potrebbe trattarsi, in alcuni casi, di veri e propri investimenti. Salvo mobilità un dipendente opera nello stesso ente per alcuni decenni per cui il far crescere, il dare la possibilità di poter meglio esprimere le proprie potenzialità potrebbe rappresentare un investimento a medio - lungo termine con potenzialità in termini di vantaggi e benefici difficilmente quantificabili ma comunque positivi. Strategie di lungo termine come quelle sul personale richiedono una visione strategica che mal si concilia con la brevità del mandato amministrativo e proprio questa discrasia che porta di fatto ad un vero e proprio immobilismo. Anche i dipendenti, quelli più giovani anagraficamente, spesso si assestano su posizioni "di comodo".

Sebbene inseriti in questo contesto che sembra non lasciare speranza alcuna riteniamo, invece, che ci siano le condizioni per un cambio di rotta: se vogliamo una rottura con il passato che non vada assolutamente (né lo vorrebbe) ad intaccare quelli che

sono diritti dei lavoratori né a creare situazioni conflittuali ma solo a cercare di creare un ambiente di lavoro in cui, fermo restando quelli che sono i compiti di ciascuno dei soggetti coinvolti, i rapporti si sburocratizzino e ciascuno possa esprimere le proprie potenzialità. Quello che manca nella pa è spesso un riconoscimento di lavoro svolto e il riconoscimento può avere natura economica ma sempre più spesso si è alla ricerca di quello immateriale.

In un percorso siffatto assume una valenza fondamentale pensare ad un'attività di crescita del personale che si trovi estrinsecata non nel solo aggiornamento, che rimane fondamentale, ma pure in attività di formazione.

Sinteticamente rappresentato il progetto di crescita del personale tramite la combinazione di aggiornamento e formazione:

- aggiornamento
  - ◆ corsi di formazione esterna (Sfel, Autel, etc)
  - ◆ incontri del personale uffici tributi (attività sistematica e continua)
  - ◆ attività d'apprendimento delle potenzialità del software utilizzato
  - ◆ attività mirata sull'uso delle "nuove tecnologie"
  
- formazione
  - ◆ attività volte a migliorare il rapporto tra ente impositore e contribuente
  - ◆ attività ad hoc di formazione (Sfel appare soluzione maggiormente rispondente alle esigenze)

#### oggi

⇒ sino ad oggi, tranne eccezioni rappresentate da iniziative estemporanee, non abbiamo registrato attività volte in maniera puntuale alla crescita del personale; va pure rilevato che iniziative "fuori dal coro" non sono state ben accolte dal personale dipendente

#### cosa fare

##### nel breve periodo

⇒ individuazione di obiettivi facilmente perseguibili e raggiungibili che dovranno essere approvati dalle amministrazioni ma su proposta dell'ufficio di coordinamento: questo per introdurre un elemento di novità nella gestione del personale nell'obiettivo di crescita professionale e di gratificazione derivante da un diverso modo d'interpretare il proprio ruolo

### **3.8 L'Ufficio comune dei tributi locale**

Per un territorio vasto come quello dell'Unione dei Comuni Montani Amiata Grossetana ed a forte incidenza di popolazione anziana risulta fondamentale l'organizzazione dell'attività di sportello che si basi sulla centralità dei bisogni e delle necessità dei contribuenti/cittadini. Si ritiene pertanto che nelle relazioni con il pubblico la struttura debba tendere a ricercare il migliore gradimento dell'utenza e ciò adottando soluzioni organizzative che rispondano ai seguenti requisiti:

1. acquisizione delle necessarie competenze professionali;
2. univocità di comportamento nei rapporti personali con i contribuenti/cittadini e nell'attività di assistenza;
3. tempestività delle risposte;

#### 4. definizione dei processi informativi tra i diversi sportelli del contribuente.

Partendo dall'esperienza maturata emerge in maniera chiara che la maggior parte delle richieste, essenzialmente d'informazione, avanzate dai cittadini ai servizi tributi comunali richiedono risposte semplici e di base (richiesta modulistica, modalità di versamento, dati generali quali le aliquote e le detrazioni vigenti). Informazioni generiche che potremmo definire di "*base*" per le quali non è richiesta una particolare competenza o professionalità quanto piuttosto una buona capacità di interloquire con il cittadino ponendosi al suo livello e dando delle risposte semplici e puntuali.

Le istanze su questioni maggiormente tecniche, per far fronte alle quali, invece, è necessaria ed indispensabile possedere una professionalità più elevata, vengono avanzate in occasione delle scadenze di pagamento (es. giugno/dicembre per l'IMU) e in occasione dell'emissione degli atti conseguenti l'attività d'accertamento; rientrano in questa casistica anche quelle problematiche più complesse che comportano valutazioni ed interpretazioni articolate che necessitano di un'operatività diretta del personale incaricato e che possono essere definite *avanzate*.

Le informazioni, rilasciate tramite contatti telefonici, sono particolarmente delicate per cui al di là di quella che sarà la soluzione adottata, è necessario che il personale addetto possieda un'elevata preparazione e buona capacità di relazionarsi. Per realizzare questo tipo di servizio è fondamentale che, sino a quando i software gestionali non saranno unificati, il personale conosca più procedure almeno nelle sue funzionalità essenziali onde acquisire le informazioni da fornire al contribuente.

In una logica d'Unione dove uno degli obiettivi primari è quello di mettere sullo stesso livello di servizio reso tutti i cittadini di uno qualsiasi degli otto comuni tutte le azioni, i comportamenti nonché tutta l'organizzazione gestionale dovranno conformarsi alla politica dell'Ufficio comune tributario.

Al di là di quelle che possono essere state le motivazioni che hanno portato i singoli enti ad adottare orari d'apertura al pubblico diversi appare poco plausibile continuare con questa differenziazione: un coordinamento in tal senso dovrà avvenire anche per le altre funzioni per cui vale la pena sin da subito pensare ad un orario d'apertura al pubblico uniforme in tutti i comuni per tutte le funzioni.

Tale decisione deve tenere in debito conto, sempre sulla base delle esperienze passate, che orari d'apertura troppo ridotti possono causare disagi al cittadino mentre quelli troppo ampi comportano delle interruzioni continue all'attività quotidiana che soprattutto in certe fasi richiede "concentrazione". Laddove è stata fatta la scelta degli orari ridotti -con aperture previste solo in pochi giorni- abbiamo rilevato che poi, operativamente, si verificava che l'ufficio (vuoi per i rapporti personali, vuoi per situazioni contingenti) finiva per ricevere il cittadino anche al di fuori dell'orario canonico: la soluzione sembra essere quella di prevedere un'apertura quotidiana 3/4 ore per 1/2/3 giorni della settimana a seconda dell'importanza dell'ente e dell'attività tributaria in quel periodo. Stesso orario ma in giorni diversi e questo per consentire le sostituzioni del personale nei periodi di ferie e d'assenza in generale: la struttura nel suo complesso dovrà essere autonoma (il più possibile) tanto da fare un passo in avanti nella sua autosufficienza rispetto alla situazione odierna in cui quando il personale dell'ufficio tributi è assente di fatto il pubblico è ricevuto dai colleghi dell'area finanziaria. Con la nuova organizzazione è auspicabile che questo non accada più e il cittadino dovrà avere le informazioni e le spiegazioni adeguate indipendentemente dalla presenza o meno del responsabile di sede. Il sostituto dovrà essere messo nelle condizioni di operare al 100 per cento.

Prevedere sistemi d'informazione adeguati nel caso in cui, causa forza maggiore, lo sportello debba restare chiuso.

L'apertura negli stessi orari consentirà, altresì, di poter prevedere incontri settimanali/quindicinali del gruppo di coordinamento senza per questo interrompere il servizio e/o comportare disagio per il cittadino.

L'orario dovrà conto del numero delle posizioni da gestire, strettamente legata alla stessa dimensione dell'ente, nonché dell'attività di controllo e verifica posta in essere; ma la stessa attività di ricevimento potrà essere ottimizzata, nell'interesse dell'ente e del contribuente, proponendo il ricevimento previo appuntamento. Questo modus operandi che in prima battuta potrebbe sembrare un aggravio del procedimento nella realtà dei fatti, se ben comunicato al cittadino, è apprezzato perché il contribuente non farà file inutili davanti all'ufficio e avrà le informazioni necessarie, senza dover tornare nuovamente in ufficio. Il funzionario, conoscendo con congruo anticipo la pratica che dovrà essere trattata, avrà modo di esaminarla ed il tempo necessario per preparare la risposta del caso.

In questo processo di avanzata integrazione sarebbe importante gestire, unitariamente, le telefonate (call center) che, così come detto per l'orario d'apertura al pubblico, rappresenta un ostacolo all'economicità dei processi. In particolare, a ridosso delle scadenze o in occasione di particolari attività, potrebbe essere opportuno mettere a disposizione del cittadino un call center che possa fornire informazioni: la soluzione di un numero unico con interni che contraddistinguono i singoli enti potrebbe essere adottata sempre con evidenti vantaggi nella comunicazione con il cittadino "Cittadino dell'Unione" e non più del singolo comune.

In termini generali, l'ufficio è spesso congestionato da richieste d'informazione, in particolare come detto a ridosso delle scadenze, generiche e di base ma se invece di aspettare che sia il contribuente a chiederle fossimo noi a fornirle otterremmo un duplice risultato:

- 1) il contribuente percepirebbe l'ufficio non come una controparte "autoritaria" ma colei che cerca di aiutarlo nel suo compito (ingrato) di pagare quanto da lui dovuto;
- 2) sarebbe l'ufficio, sulla base della sua programmazione del lavoro, a decidere quando compiere questa attività e quindi non interrompere il proprio programma lavorativo da continue telefonate e/o presenze in ufficio.

Perché un obiettivo di questo genere sia alla nostra portata sarà indispensabile utilizzare in maniera più efficace gli strumenti messi a disposizione dal web che, invece, sino ad oggi sono visti come adempimenti piuttosto che come opportunità. Informazioni di base, quali aliquote, la modulistica, il simulatore per il calcolo della propria imposta, etc. messe on line tramite il sito istituzionale rappresentano ormai un livello minimo informativo. Tali informazioni dovranno essere integrate, con cadenza prefissata e pianificata a priori e che dovrà essere rispettata, nell'ambito di un processo continuo di miglioramento della comunicazione attuata tramite web.

Siccome da qui a breve tutti i comuni dell'Unione e compresa l'Unione avranno la medesima architettura sarà importante creare una rete, tramite link, onde pubblicare una sola informazione che potrà essere letta indipendentemente dal sito a cui mi sono collegato. Le nuove vie della comunicazione potranno essere utilizzate, come la posta elettronica, da subito senza aggravio dei processi: anzi siamo convinti che questo genere d'attività alleggerirà il numero delle telefonate e delle richieste d'informazione. A tal riguardo l'aver in anagrafica oltre all'indirizzo viario anche quello informatico

consentirebbe di poter interagire con il contribuente in maniera particolarmente efficiente e dargli quelle informazioni di cui necessita in tempi ragionevoli. Non è accettabile che la pa non consideri i suoi contribuenti come dei clienti con la consapevolezza però che non siamo a vendere nulla ma a dare al cittadino un suo diritto. E' suo precipuo diritto avere tutte le informazioni necessarie per poter adempiere al proprio obbligo tributario in maniera più semplice possibile.

In questo contesto, così come in tutti gli altri, di relazione con il pubblico sarà fondamentale lo sforzo di instaurare un rapporto nuovo con il cittadino, usare un linguaggio tecnicamente preciso e puntuale ma allo stesso tempo d'uso comune: di fronte molto spesso non abbiamo operatori specializzati ma soggetti che vogliono far fronte solo ai loro obblighi con senso civico per cui è fondamentale che quello che l'ufficio deve comunicare risulti comprensibile. Può sembrare superfluo affrontare queste tematiche ma ancora oggi è frequente sentire, non nei nostri enti, operatori che rispondono con un proto piuttosto che con un "Buongiorno, sono tizio, prego mi dica, di cosa ha bisogno!?" Fermo restando le diverse posizioni, del comune e del contribuente, nulla vieta instaurare un rapporto che faccia sentire l'ente come più vicino alle sue istanze.

Se quanto trattato sino adesso in questo capitolo può rappresentare la domanda o anche l'obiettivo, il passo successivo nell'elaborazione del progetto è rappresentato dalla determinazione del personale che dovrà comporre l'Ufficio comune dei tributi. Il percorso che dobbiamo e vogliamo fare è quello di andare a determinare un modello teorico obiettivo e sganciato dalla realtà degli uffici tributi e poi cercare di dare operativamente una proposta concreta associando ad ogni posizione possibili operatori laddove queste professionalità esistono.

### oggi

- ⇒ partiamo da una situazione in cui abbiamo otto uffici tributi che, nonostante gli sforzi di questi ultimi anni, hanno gestito i tributi comunali senza un minimo coordinamento per cui sono emerse in diverse occasioni anche evidenti e sostanziali divergenze nell'interpretazione e nell'applicazione della norma
- ⇒ nessun dipendente ha avuto esperienze in altro comune dell'unione e questo ha condotto proprio alla situazione sopra detta

### cosa fare

#### nel breve periodo

- ⇒ nell'obiettivo di garantire al cittadino dell'unione, di fronte alla medesima fattispecie, stessa parità di trattamento, è necessario, non appena sarà nominato l'unico funzionario responsabile, che stante le differenziazioni del passato, la gestione futura sia univoca. Questo sarà facilitato dall'introduzione di nuovi tributi che "rompendo" con il passato consentono di iniziare ex-novo il rapporto con il contribuente
- ⇒ dopo un primissimo assestamento -di pochi mesi - per far fronte alle assenze sarà importante prevedere un sistema di sostituzione tra i diversi operatori e/o di spostamento temporaneo da una sede all'altra. Questo comporterà l'adozione di un sistema di gestione del procedimento (che potrà essere assistito in questa fase ancora da sistemi gestionali diversi) che consenta a chi si troverà ad operare in una sede "non sua" di poter svolgere il lavoro ordinario
- ⇒ oltre a dette sostituzioni dettate da esigenze operative sarà importante prevedere un sistema di rotazione del personale (preferibilmente su base volontaria) tra le diverse sedi al fine di garantire uno standard eguale in tutti i comuni ed un arricchimento dello stesso personale.

### **3.9 La strumentazione informatica**

Dovendo assicurare la gestione ordinaria in questa fase d'avvio del progetto è plausibile che ogni singola unità (coincidente con ogni comune) continui ad utilizzare il software e la dotazione strumentale attualmente in uso ma emerge, in maniera altrettanto chiara, l'esigenza di prevedere da subito un modello di gestione del processo d'integrazione dei gestionali e di creazione e manutenzione di una rete tra i diversi uffici locali.

Rete ed hardware sono tematiche che devono essere trattate, sebbene di assoluta importanza per la riuscita di questo progetto, in altra sede in quanto le stesse richiedono competenze e conoscenze che non ci appartengono. E' facile constatare l'esigenza di dover creare a livello di Unione un'unità operativa che curi costantemente l'efficienza delle macchine e che assicuri il collegamento dati e informazioni tra i diversi uffici. Da qui a breve ci dovremo porre come obiettivo fondamentale un collegamento informatico che integri effettivamente gli otto enti: se vogliamo mantenere gli uffici in ogni singolo comune è necessario investire sul collegamento tra di essi e renderli, virtualmente, un unico ufficio tramite la rete.

Con estrema chiarezza va detto che se non è possibile ottenere delle risposte puntuali e tempestive interne all'Unione è probabilmente uno dei quei casi in cui occorre reperire competenze all'esterno. Questo è il settore strategico per eccellenza su cui occorre investire senza porsi, probabilmente, obiettivi troppo ambiziosi ma certo è che, in attesa di una rete unica, un collegamento internet stabile è indispensabile se vogliamo evitare di dover registrare risultati disastrosi.

La creazione e la gestione di una rete interna sono attività sulle quali l'Unione dovrà fare attenzione proprio per la buona riuscita di tutte le gestioni associate

Se i futuri sportelli locali dovranno avere sede in quelle degli attuali uffici tributi è indispensabile che gli stessi siano uniti telematicamente perché se così non fosse, anziché ottenere dei vantaggi, avremmo solo diseconomie e, di pari passo, disservizi per i cittadini. Se riusciremo a vincere la sfida rappresentata dalla realizzazione di reti per la trasmissione dei dati, collegamenti ad internet stabili e software unici allora i servizi che potremo offrire saranno potenzialmente migliori ma se così non fosse faremmo un passo indietro e tutto il progetto rischierebbe di fallire. Questo processo, che richiede sicuramente del tempo ma che comunque deve essere programmato ed iniziato immediatamente e senza indugi, dovrà essere attuato per steps, gradualmente. E se da subito non saremo nelle condizioni di operare con un unico software sarà necessario, proprio per avere senso pratico, che gli stessi operatori siano messi nella condizione di lavorare su più piattaforme; è una condizione non ottimale, è fuori discussione, ma nulla possiamo fare di diverso in questo momento. Non è più pensabile che la conoscenza, anche delle singole procedure, possa essere ristretta a singoli soggetti così come l'attività di un ufficio: in caso d'assenza di un operatore dovrà esserci chi lo può sostituire soprattutto nel servizio d'informazione al pubblico. In altri termini la bassa elasticità dovuta ai diversi gestionali impiegati dovrà essere compensata da una duttilità nell'uso delle procedure da parte dei diversi responsabili di ente. Appare quindi in tutta la sua importanza lavorare da subito ad una integrazione del gestionale impiegato.

Ciò premesso, per quello che riguarda il software, come anticipato nella prima parte del lavoro, dato che negli uffici tributi cinque enti su otto utilizzano il medesimo software la situazione di partenza presenta una discreta integrazione e un buon punto di partenza; sono, infine, sei gli enti che gestiscono l'anagrafe con il gestionale più diffuso tra i comuni dell'Unione. Gli altri due, sebbene utilizzino programmi diversi, al loro interno sono integrati visto che adottano stesse procedure sia all'anagrafe che ai tributi.



E' fuori discussione che l'impiego di un medesimo gestionale consente un'elasticità nell'operatività quotidiana che non può essere garantita quando i programmi sono diversi ma allo stesso tempo è corretto programmare il processo di convergenza nei tempi e nei modi congrui alla materia trattata.

Se l'averne un unico software di gestione dei tributi da impiegare nell'ufficio comune è condizione imprescindibile per puntare a livelli di efficacia ed efficienza apprezzabili questo risultato può essere ottenuto solo in due modi alternativi tra loro:

1. scegliendo, tra gli enti dell'Unione, il software dell'ufficio comune e su questo gli altri enti convergeranno
2. bandire una gara per scegliere il software comune

L'opportunità di bandire una gara e di fatto far sostenere a tutti gli enti dei costi per l'acquisizione delle procedure è un'opzione che dal punto di vista economico non appare la più vantaggiosa: di fatto tutti gli operatori sono soddisfatti delle loro procedure e ci sono enti che hanno acquistato le nuove procedure di recente per cui non si ravvisano ragioni tecniche ed economiche di fare una gara per "cercare" sul mercato nuovi gestionali: in definitiva l'integrazione attuata tramite un'operazione in cui tutti gli otto enti saranno costretti a cambiare procedure ci sembra da scartare a priori.

Circa i costi va rilevato che potrebbe esserci la possibilità d'estensione, da quelli che già utilizzano le procedure più diffuse agli altri, senza dover sostenere ulteriori costi per le nuove licenze (che formalmente non ci sono); il costo del canone annuo potrebbe essere rivisto, aumentato nel caso in specie, e correlato alla dimensione del "nuovo ente" (unione) sulla base della consuetudine che i costi di manutenzione annua sono scaglionati in base alla popolazione dell'ente utilizzatore; in ogni caso il costo che dovrà essere imputato a ciascun ente sarà inferiore a quello che lo stesso sostiene attualmente e sicuramente, in alcuni casi, il costo annuo diminuirebbe in maniera significativa!

La conversione delle attuali banche dati rappresenterebbe l'onere più rilevante e che, proprio per questo motivo, deve essere oggetto di attenta e ponderata valutazione. Esperienze passate testimoniano che è possibile aderire a nuovi sistemi informatici in maniera "soft" e a dei costi davvero contenuti.

Gli enti potenzialmente interessati sono tre e tutti e tre hanno situazioni diverse per cui è necessario prevedere soluzioni diverse ed appropriate alla singola situazione; stiamo assistendo ad un continuo susseguirsi di novità normative con riflessi sostanziali sulla gestione quotidiana del lavoro per cui è indispensabile che qualsiasi cambiamento sia ben ponderato, valutato e pienamente sostenuto da chi dovrà garantire la piena efficienza della struttura. Va detto, con estrema chiarezza che .....

#### oggi

- ⇒ sono tre i gestionali impiegati all'interno degli uffici tributi ma uno è diffuso in cinque enti
- ⇒ buona integrazione all'interno di ogni ufficio tra banca dati anagrafica e tributaria

#### cosa fare

##### nel breve periodo

- ⇒ pianificazione delle modalità e dei tempi di convergenza dei software verso un'unica piattaforma da attuarsi nell'arco temporale di diciotto mesi
- ⇒ messa in atto di tutte le azioni previste nella programmazione di cui sopra

### 3.10 Il sistema integrato di gestione delle presenze

Presupponendo, almeno al momento, che il personale impiegato nell'ufficio comune tributario abbia come sede di lavoro quella attuale, per una gestione minima dello stesso è necessario che sia attivato da subito un sistema di rilevazione unico, a livello d'Unione, che gestisca le presenze. Questo faciliterà la gestione delle presenze /assenze del personale dedicato alle attività tributarie e la possibilità di impostare ex ante un sistema di rilevazione dei costi fondamentale per poter formulare delle previsioni (rendiconti) sui costi dell'ufficio e della loro ripartizione tra i singoli enti aderenti allo stesso.

Nel caso in cui un soggetto dalla sua sede si debba spostare ad altra sede per attività di sportello e comunque per ragioni d'ufficio, dovrà utilizzare un mezzo dell'amministrazione e, sulla base del sistema di rilevazione, il relativo costo sarà addebitato all'ente beneficiario della prestazione.

#### oggi

- ⇒ ogni ente ha un sistema di rilevazione proprio per cui, come si evince da questi pochi mesi di funzionamento di gestioni associate, diventa problematica il controllo delle presenze: doppi cartellini che comportano l'integrazione manuale di quello definitivo
- ⇒ assistiamo ad una netta separazione, nella gestione operativa, tra il dipendente tenuto alla timbratura e il dipendente che controlla le stesse
- ⇒ richieste ferie e assenze presentate e gestite totalmente con sistema cartaceo (salvo eccezioni)
- ⇒ situazione in cui è difficoltoso, se non attraverso registrazioni extra-contabili, adottare e gestire un sistema di rilevazione dei costi che con l'inizio delle gestioni associate, invece, diventa essenziale nell'economia dei rapporti tra enti

#### cosa fare

##### nel breve periodo

- ⇒ adozione, in tutti i comuni e nell'unione, di un unico software di rilevazione e gestione delle presenze che snellerà le operazioni di timbratura dei dipendenti i quali potranno a questo punto registrare le entrate e le uscite in uno qualsiasi dei terminali installati. Tale operazione risulta di facile praticabilità ed adozione né si ravvisano motivazioni che ne ostacolino la sua introduzione immediata
- ⇒ è auspicabile l'adozione di un sistema in cui l'operatore unico (o i diversi operatori nella fase immediata) che gestirà a questo punto le presenze di tutto il personale dell'unione debba limitarsi al controllo e all'integrazione e rettifica (se necessario) delle timbrature; i singoli dipendenti dovranno, invece, essere maggiormente responsabilizzati e gestire il loro cartellino magari inserendo le giustificati delle assenze direttamente in procedura (assenze per ferie, missioni, etc) che poi, appunto, saranno oggetto della sola verifica da parte del soggetto preposto.
- ⇒ richiesta ferie / permessi e simili dovranno essere presentati al responsabile tramite formato elettronico, vistati e tramite stesso mezzo inviati al soggetto controllore. Coloro i quali non dispongono per la loro attività quotidiana di una postazione con pc o collegamento ad internet potranno utilizzare una postazione che sarà all'uopo individuata all'interno dell'ente.
- ⇒ il nuovo sistema dovrà essere in grado di poter associare l'orario di lavoro ad un centro di costo (ente beneficiario della prestazione ovvero altro comune o unione): il dipendente del comune x nel momento in cui presterà un servizio per il comune y timbrerà regolarmente ma associando alla stessa un codice (o quant'altro) farà sì che al momento della stampa

del cartellino emerga per quale ente / enti il dipendente interessato ha lavorato nel mese considerato e questo indipendentemente dall'ente nel cui ruolo è inserito il medesimo.

### **3.11 La definizione dei processi dei procedimenti e loro gestione**

L'ufficio comune articolato in otto sedi locali e gli operatori che hanno lavorato sino ad oggi in assoluta autonomia si trovano lavorare assieme in una nuova unità la quale sarà governata da un unico indirizzo gestionale che si contrapporrà alla "storia di ciascuno"; questo processo d'integrazione sarebbe sicuramente facilitato se tutti fossero riuniti fisicamente in una sede unica ma non essendo così dovranno essere adottati dei "correttivi" che consentano di superare queste difficoltà.

Dovranno essere definiti, e questo sarà uno dei primi obiettivi con cui il gruppo di lavoro si dovrà confrontarsi, degli standard di modulistica e di atti ma, aspetto ancor più significativo, la definizione delle modalità di gestione delle diverse attività sino ad arrivare ad una definizione dei processi.

In attesa che sia applicato il sistema di gestione dei procedimenti a livello d'Unione, appare indispensabile l'adozione di rilevazioni informatiche che consentano di monitorare le varie operazioni: non un controllo ma solo un sistema che tenga memoria dei procedimenti che l'ufficio sta gestendo. A titolo meramente esemplificativo, ma il gruppo come detto sopra dovrà esprimersi in tal senso, gli oggetti che devono rientrare obbligatoriamente in questa rilevazione sono le istanze di rimborso di tributi non dovuti, i ricorsi avverso atti d'accertamento e comunque tutti quei procedimenti, determinati da istanze dei contribuenti, che necessitano di risposta da parte dell'ente entro termini ex lege. Appare opportuno che siano oggetto del medesimo trattamento anche le richieste (informali) che quotidianamente ci pervengono al fine di evitare, di fronte all'inerzia dell'amministrazione spiacevoli solleciti da parte dello stesso contribuente.

Di seguito indicheremo alcuni dei "modus operandi" da adottare al fine di tendere ad una standardizzazione dei procedimenti mentre ribadiamo che sarà compito e cura del Gruppo di coordinamento andare a definire in maniera puntuale i tutti i diversi processi degli stessi procedimenti: il risultato dovrà essere quello che due operatori di fronte alla medesima fattispecie dovranno adottare la medesima azione.

#### **3.11.1 Il protocollo e flusso documentale**

Tutti i procedimenti che hanno rilevanza esterna e che per loro stessa natura debbono essere spediti e/o notificati all'esterno dovranno, al di là di dove saranno stati elaborati/preparati/stampati/etc (ovvero nelle diverse sedi operative) essere protocollati c/o il Protocollo Generale dell'Unione.

Per questo motivo è necessario prevedere un accesso remoto da parte dei responsabili del procedimento al Protocollo dell'Unione al fine di poter acquisire il progressivo relativo alla pratica: per quanto attiene alla eventuale spedizione (fisica) questa può avvenire direttamente dalla sede dove è stato prodotto l'atto.

Di tutta la posta in uscita dovrà essere archiviata una copia informatica da salvare in una cartella condivisa ed accessibile in remoto

La posta in entrata, sia in formato elettronico che cartaceo, arriverà direttamente al protocollo dell'Unione e per quanto attiene alla gestione della stessa non è ammissibile una gestione diversa da quella elettronica. Nel caso in cui la corrispondenza sia

in formato elettronico il responsabile del Protocollo Generale dell'Unione dovrà smistarla tramite rete (e probabilmente in un prima fase tramite posta elettronica) mentre nel caso in cui la stessa sia in formato cartaceo con l'impiego del protocollo informatico (digitalizzazione dei documenti) la situazione di partenza verrà ricondotta a quella sopra descritta; la documentazione in formato cartaceo sarà archiviata c/o l'Unione

#### oggi

- ⇒ Sistema di gestione del protocollo singolo: impossibilità, allo stato attuale, di registrare in remoto un protocollo di un servizio gestito in forma associata: ciò comporta che una comunicazione prodotta nell'ufficio distaccato che, evidentemente, necessita del progressivo d'uscita risulta di difficile gestione
- ⇒ la posta in entrata, indirizzata all'unione nell'ambito di una gestione associata, "non è gestita"

#### cosa fare

##### nel breve periodo

- ⇒ collegamento al protocollo dell'unione per poter gestire la posta in uscita in maniera autonoma sebbene il plico singolo parta dalla sede dell'ufficio
- ⇒ ri-organizzazione, in seno all'unione, del servizio protocollo con scelta del software gestionale che preferibilmente dovrebbe essere integrato con le altre procedure al fine di meglio garantire una perfetta gestione dei procedimenti

### **3.11.2 La firma dei documenti e degli atti a rilevanza esterna quali accertamenti**

Dovrà essere privilegiata la firma digitale e per quanto riguarda la firma degli accertamenti avverrà, sulla base dell'apposito atto già adottato dall'Unione, esclusivamente riportando il cognome e nome del funzionario tenuto alla firma. In ogni caso dovranno essere adottati tutti i sistemi possibili al fine di ridurre gli spostamenti solo per la firma dei documenti.

#### oggi

- ⇒ Tranne il comune di Cinigiano non ci risulta che altri enti abbiano adottato il sistema di firma sostituita che diviene invece fondamentale avendo un volume di atti prodotti sicuramente elevato, uffici dislocati in otto località distinte ed un unico responsabile

#### Cosa fare

##### nel breve periodo

- ⇒ Detto sistema è già di fatto stato adottato in questo periodo di gestione transitoria per cui si tratta solo di adeguare allo stesso gli atti da produrre

### **3.11.3 Il miglioramento dei rapporti con i contribuenti**

Nei rapporti con i contribuenti è da incentivare e privilegiare l'uso della posta elettronica (certificata e non): l'uso di questo mezzo molto più immediato ed economico sino a questo momento è stato, nella generalità dei casi, molto poco impiegato nei

rapporti con il contribuente mentre rappresenta un settore in cui è opportuno investire in maniera sistematica. Il rapporto che si basa su questo mezzo consente, da un lato di offrire al cittadino, un servizio personalizzato ed all'ufficio di gestire nei tempi e nei modi la "questione" posta. Giova soffermarsi sul fatto che a fronte di richieste d'informazione telefoniche o poste direttamente in orario di sportello ci troviamo a dover dare risposte in tempo reale con evidenti rischi interpretativi con particolare riferimento all'inquadramento generale delle questioni; soprattutto le istanze telefoniche ci espongono a questo tipo di criticità e potremmo essere indotti in "errore" pure dall'esposizione della casistica da parte dello stesso contribuente. L'uso della posta elettronica nel dare risposte ai contribuenti è sicuramente un mezzo che consente all'ufficio di poter esaminare il caso con una certa "tranquillità" e soprattutto lo mette al riparo da certe affermazioni del contribuente che spesso giustifica i suoi comportamenti su colloqui avuti con l'ufficio. Esperienze provate sul campo dimostrano che questo tipo di servizio è particolarmente apprezzato dai contribuenti per cui vale la pena mettere in campo azioni che vadano in tal senso; in primo luogo occorre utilizzare tutti i momenti di contatto con il contribuente per acquisire il proprio indirizzo mail. Non va sottovalutata la possibilità di inviare tramite questo mezzo, per chi lo vorrà evidentemente, di ricevere i modelli di pagamento (Tares) magari sostenendola con una sorta d'incentivazione o puntando sul risparmio di carta (per chi usa i pagamenti telematici).

Appare, altresì, opportuno utilizzare degli account dei singoli operatori dell'ufficio che rappresenta in maniera diretta il fatto che il servizio è gestito in forma associata.

### oggi

⇒ Uso della posta elettronica come forma residuale di comunicazione con il contribuente

### cosa fare

#### nel breve periodo

- ⇒ Dovranno, per quanto possibile, essere acquisiti gli indirizzi di posta elettronica dei contribuenti al fine di agevolare le relazioni con gli stessi
- ⇒ Creare degli indirizzi di posta elettronica che dovranno essere utilizzati dagli operatori dell'ufficio comune

#### nel lungo periodo

- ⇒ Utilizzo della posta elettronica dei contribuenti per l'invio delle fatturazioni provenienti dal comune (Tares)

### 3.11.4 Documenti e file on-line

Tutti i documenti d'uso comune, leggi di riferimento, circolari, etc...raccolti sistematicamente, dovranno essere resi disponibili in rete; in prima battuta potranno essere impiegate le tecnologie "free" che possiamo trovare in rete. Di fatto non siamo in presenza di dati sensibili o riservati per cui riteniamo che non ci siano cause ostative all'archiviazione al di fuori dell'ente. Cartelle condivise ed accessibili da tutti gli operatori consentiranno di implementare la banca dati con sentenze e/o dottrina in maniera costante e tutti potranno usufruirne in tempo reale. Quando i diversi uffici saranno collegati in rete (interna) questa funzione sarà esercitata con i mezzi messi a disposizione dal software impiegato dai diversi uffici dislocati sul territorio.

In questa prima fase dovranno essere disponibili sulla piattaforma comune:

#### regolamenti

- ✓ Imu
- ✓ Tares
- ✓ Tosap

- ✓ Imposta pubblicità e diritti pa

#### dichiarazioni

- ✓ Imu
- ✓ Tares

#### atti

- ✓ Accertamento (ICI – Tarsu)
- ✓ Rateizzazione (ICI – Tarsu – etc)

## **4. I riflessi economico-finanziari del progetto**

In quest'ultima parte accenneremo agli aspetti essenziali di natura economica e finanziari; appare evidente che l'analisi non può che essere solo abbozzata dato che ad oggi non è dato conoscere la struttura in cui il servizio stesso andrà ad inserirsi.

### **4.1 Budget e ripartizione dei costi a consuntivo**

Per quanto concerne questo lavoro è ragionevole supporre che per ogni gestione associata (o più probabilmente per ogni servizio) dovrà essere determinato un costo della stessa sia a preventivo che a consuntivo. Non siamo in questo caso nel campo della contabilità finanziaria ma in quello più propriamente detto della contabilità industriale e quindi l'obiettivo che ci poniamo è quello di andare a definire delle linee di massima del futuro sistema che consenta di giungere alla determinazione del costo che poi, verosimilmente, darà vita a movimentazioni contabili di natura (contabilità) finanziaria. L'unione, proprio per la complessità dei rapporti reciproci tra lo stesso ente ed i comuni, non potrà non introdurre un sistema di contabilità analitica ed in un contesto di tal natura si inseriscono le riflessioni che riportiamo di seguito.

Il costo complessivo del Centro di costo che denomineremo Uct (Ufficio comune tributario) sarà determinato dalla somma di tutti quei costi direttamente imputabili allo stesso e di quelli che sono, invece, indirettamente imputabili allo stesso per il tramite di quelli che vengono usualmente definiti come "ausiliari" e "funzionali"; il centro di costo Uct è da ritenersi un centro produttivo il cui costo, nell'ambito del processo di ribaltamento dei costi, verrà ridistribuito tra tutti i comuni che hanno beneficiato dei servizi dello stesso Uct.

Le nostre riflessioni si limiteranno ad individuare quelli che potrebbero essere i costi diretta imputazione e verranno proposte varie ipotesi circa i criteri da usare nella ripartizione del costo dell'ufficio sui singoli comuni che hanno beneficiato del servizio stesso e che verranno individuati come centri di costo.

Presumibilmente il periodo di riferimento della rilevazione dei costi sarà quadrimestrale e saranno presi a riferimento, salvo diversa specificazione, gli impegni assunti in un esercizio contabile.

Tra i costi di diretta imputazione al centro di costo Uct possiamo individuare:

Personale (retribuzioni fisse, accessorie, oneri riflessi, imposte e quant'altro riferibile al personale) – Dovranno essere rilevati i costi relativi al personale dedicato al servizio sulla base dell'avvalimento o comando direttamente dal cartellino mensile cercando di privilegiare dei sistemi automatici di rilevazione di dette informazioni. Dal cartellino presenze dovrà emergere in modo chiaro, sulla base delle informazioni ivi riportate, l'ente per il quale è stato prestato il servizio che potrà essere un singolo ente o lo stesso ufficio od entrambi oltre il tributo trattato. E' infatti fondamentale impostare sin dall'inizio una rilevazione che tenga conto dell'oggetto della prestazione che a nostro avviso può essere articolata in tributi trattati e quindi: IMU, ICI, TARES, TARSU, TOSAP, ICP-DPA ed

Addizionale comunale IRPEF. Per il costo direttamente imputabile al centro di costo *comune A* non sarà necessario procedere ad alcuna elaborazione mentre quello che passa per il centro Uct dovrà essere oggetto di ribaltamento in una fase successiva. A titolo esemplificativo il costo annuale del dipendente di € 30.000 (comprensivo di retribuzione, oneri, ecc..) che avrà lavorato all'ICI 100 ore (di cui 60 per il comune A e 40 per Uct in attività comuni quali regolamenti, deliberazioni, modulistica, aggiornamento, ecc..) e 200 alla TARES (solo per il comune B) e fatto 150 ore d'assenza (per ferie, permessi, malattia, ecc) sarà ripartito tra i tre centri di costo per i quali ha prestato servizio così come segue:

- 1) costo per l'attività ICI da imputare (direttamente) al comune A –  $(30.000 / 300) * 60 = 6.000$
- 2) costo per l'attività ICI da imputare all'Uct –  $(30.000 / 300) * 40 = 4.000$
- 3) costo per l'attività Tares da imputare (direttamente) al comune B –  $(30.000 / 300) * 200 = 20.000$

Le assenze non entrano nel calcolo del costo di ogni singolo centro.

Software – il costo del software potrà subire un doppio binario d'imputazione del relativo costo a seconda o meno che lo stesso sia messo a disposizione dall'Uct o da parte del singolo comune: nel primo caso il relativo importo sarà oggetto di ribaltamento sul centro di costo del singolo comune mentre nel secondo sarà direttamente imputato allo stesso.

Hardware – per l'hardware vale quanto detto a proposito del software

Abbonamenti, riviste, pubblicazioni, etc. – è auspicabile che dal 1 gennaio 2014 tutti questi costi siano gestiti in un'ottica d'unione e quindi sia superata la fase in cui ogni ufficio si è mosso autonomamente. Se così sarà il relativo costo sarà imputato al centro Uct. Va rilevato che potrebbero essere ancora vigenti contratti pluriennali per cui sarà necessario capire

Formazione (Sfel, Anutel,...) – vale quanto detto per gli abbonamenti a riviste.

Questi sopra elencati sono i costi maggiormente significativi e direttamente imputabili al centro di costo Uct che come detto sarà un centro di costo di natura produttiva sul quale confluiranno anche ulteriori costi sulla base del ribaltamento dei costi imputati a quei centri di costo ausiliari o funzionali che siano e che per l'appunto saranno oggetto del sistema complessivo di contabilità industriale a livello d'unione.

A questo punto dovrà essere individuato il criterio (o preferibilmente i criteri) di ribaltamento dal centro di costo Uct a quello dei singoli enti

## **4.2 I rapporti finanziari tra Unione e Comune**

Il rapporto finanziario tra comune ed Unione è uno delle difficoltà incontrate in questa prima fase di gestioni associate per cui diviene importante disciplinare, da subito, i rapporti principali di natura contabile tra gli enti interessati.

L'incertezza che accompagna la redazione e la gestione dei bilanci comunali, che poi sono quelli che in ultima istanza si faranno carico dei costi dei singoli servizi, non può essere aggravata dalle gestioni associate per cui occorre definire a priori quelli che sono i costi della servizio dell'Ufficio comune tributario; così facendo potremo giungere alla redazione del bilancio di previsione (sia del comune che dell'unione), alla sua gestione sino al rendiconto in cui avremo la determinazione finale dei rapporti tra gli enti.

Nella sezione dedicata al Budget abbiamo proposto la metodologia per giungere del costo dell'ufficio, nel suo complesso, che sulla base dei criteri da adottarsi verrà imputato ai singoli comuni mentre in questa sede intendiamo fissare i tempi e i modi relativi ai rapporti finanziari. Sarà compito dell'Uct raccordarsi con i diversi enti per fornire i dati e le informazioni indispensabili per la costruzione del bilancio dei medesimi organismi ma stante la struttura dell'ufficio in cui i costi per la quasi loro totalità sono pressoché totalmente fissi è facile prevedere che i suddetti dati contabili subiranno ben poche variazioni da un esercizio all'altro e comunque dovranno essere comunicate entro il 15 ottobre dell'anno antecedente all'esercizio dell'approvando bilancio di previsione. L'Uct dovrà comunque rendersi disponibile a fornire tutte le informazioni che i responsabili degli altri servizi richiederanno al fine di un corretto monitoraggio del bilancio così come sarà obbligo del Coordinatore comunicare eventuali fatti sopravvenuti che abbiano ripercussioni direttamente sulle uscite dell'Unione ed indirettamente su quelle dei comuni.

Per rapportarsi con i diversi enti il Coordinatore acquisirà dall'ufficio controllo di gestione (o comunque dall'ufficio tenuto alla determinazione del costo "industriale" del servizio) i propri budget in termini di personale, acquisto di beni, servizi e quant'altro imputabile allo stesso ufficio. Entro il 31 ottobre i comuni dovranno comunicare l'accettazione o meno della proposta di costo per l'esercizio a venire: in caso di mancata risposta la stessa si intende accettata e l'unione è autorizzata ad iscrivere la stessa previsione nel proprio bilancio e a richiederne il trasferimento correlato a titolo d'acconto e/o rimborso.

L'unione prevederà nel proprio bilancio gli stanziamenti delle spese che dovrà sostenere direttamente per conto dell'Uct mentre i singoli comuni quelle che sosterranno per il solito servizio: resta inteso che le movimentazioni finanziarie terranno conto di quanto sostenuto dai singoli enti a titolo di funzione associata.

Le movimentazioni finanziarie dovranno essere oggetto di una apposita programmazione anche se è facile prevedere che, finché il personale sarà destinato alle funzioni associate tramite l'istituto dell'avvalimento, le stesse non porranno particolari problemi dato che le somme sono anticipate dai comuni.

## **5. Considerazioni finali**

Come ben si comprende al di là del modello proposto la sfida che abbiamo di fronte, comune a tutte le gestioni associate che sono già in essere o che lo saranno a breve, è di non poco conto e che stiamo affrontando con buon senso e massima disponibilità da parte di tutti. Il progetto può rappresentare una prima base organizzativa per sviluppi futuri ma è condizionato in maniera forte da una situazione di partenza della quale non possiamo non tener conto: per questo motivo indichiamo, di seguito, delle osservazioni di "buon senso" che non hanno pretesa alcuna se non quella d'essere spunto di riflessione per coloro che saranno tenuti a fare le scelte finali. Alla luce dello status quo e degli obiettivi che le amministrazioni si sono date nel momento in cui hanno deciso di gestire i servizi associati per il tramite dell'Unione la proposta presentata è di fatto obbligata. Ci sono delle criticità di fondo, di natura tecnologica ed organizzativa, con le quali ci dobbiamo rapportare ed il loro superamento è indispensabile se non vogliamo che l'attuale processo d'aggregazione non si incagli definitivamente; e tutto ciò mentre le attuali strutture devono garantire i propri output e le nuove non sono ancora in grado di sostituire le precedenti.

Sarebbe stato auspicabile che già in questa fase fosse pienamente operativa una rete tra i nove enti che dal punto di vista gestionale, già oggi ma ancor di più domani, saranno un tutt'uno; sono in corso tutte le azioni possibili per cercare di recuperare il tempo perduto ma tutti dobbiamo essere consapevoli che tale carenza rischia di mettere a repentaglio il risultato finale. E un'attenzione maggiore dovrà essere dedicata all'hardware delle singole strutture (uffici): è indispensabile, anche in questo ambito, che sia adottata una politica comune tra i nove enti a che siano garantiti degli standard minimi per tutti ovvero una base "minima" ma comune a tutti gli enti sulla quale costruire le piattaforme più complesse come quelle delle gestioni associate.



Strettamente legata alla rete ed all'hardware vi è tutta la partita relativa ai gestionali: sia di "base" (trasversali a più servizi), che "specifici" (di un singolo servizio). Tra i primi annoveriamo il "flusso documentale" che si compone di protocollo, gestione atti e quant'altro connesso agli stessi: sono queste le procedure maggiormente diffuse all'interno dell'ente e che in questo momento stanno avendo una significativa evoluzione in virtù delle novità normative in materia di trasparenza dell'azione amministrativa e della necessaria integrazione con il web. Oltre a questi gestionali i singoli operatori utilizzano per il quotidiano elaboratori di testi, fogli di calcolo e simili che non pongono particolari problematiche se non quella, sempre nell'ottica della completa integrazione, di scegliere un modello ed in un'unica versione per tutti gli uffici dei nove enti.

Accanto a questi programmi abbiamo quelli, invece, che sono studiati e pensati per dare risposte puntuali e specifiche proprie di un settore dell'ente (ragioneria, tributi, servizi scolastici, lampade votive, anagrafe, ecc.). Se i gestionali che abbiamo definito trasversali svolgono una funzione di supporto ed ausilio alle attività quotidiane quelli specifici sono "mezzo proprio" di coloro che operano all'interno delle singole strutture (eccezion fatta per le segreterie). Va altresì detto che quelle trasversali, solitamente, richiedono un minor tempo per il loro apprendimento e non presentano problematiche di conversione della banca dati così come il passaggio ad una nuova procedura non comporta particolari problematiche. La stessa cosa non possiamo dire per quelli specifici proprio perché operando su banche dati corpose, complesse e delicate per il tipo d'informazione gestita (si pensi all'anagrafe ed ai tributi). Per queste il passaggio ad una nuova procedura prevede almeno la conversione delle banche dati che, causa la loro delicatezza, spesso non può essere effettuata automaticamente; per non trattare dei costi d'apprendimento delle nuove procedure che devono essere sostenuti. Ecco allora che la sostituzione delle procedure deve, per tutto quanto detto, essere oggetto di un'attenta valutazione e

. In questa breve valutazione di carattere generale che stiamo facendo, l'abbiamo dato per scontato ma così non deve essere, non viene neppure valutata l'opzione di gestionali ad hoc per grandi enti (quale sarà l'unione nel suo complesso) e questo per evidenti motivi economici e finanziari!

Ma non è pensabile, né tanto meno gestibile, una funzione associata che impieghi all'interno degli uffici locali procedure diverse: pur partendo da situazioni differenziate, con i tempi che saranno necessari, dovrà iniziare il percorso d'avvicinamento verso una procedura unica. Perché impiegare un unico software consente ed è probabilmente l'unica via per ottenere una sorta di economia di processo, una perfetta integrazione / sostituibilità tra il personale e la creazione di un gruppo di lavoro sostenuto da un vero spirito di squadra: tutti elementi indispensabili se vogliamo che la gestione associata decolli.

E', altresì, consigliabile che la scelta delle procedure impiegate nelle singole strutture non sia fatta senza aver acquisito un parere tecnico ed una valutazione da parte di coloro che operano negli uffici: coinvolgere chi poi dovrà utilizzare materialmente le stesse procedure porta al duplice vantaggio di acquisire delle informazioni sulle qualità/potenzialità dei diversi prodotti e legare gli stessi operatori alle scelte che loro stessi hanno contribuito a determinare.

La scelta di una procedura unica per tutti i nove enti diviene la pietra miliare di tutte le altre scelte. In maniera pragmatica le domande alle quali dobbiamo dare risposta secondo un processo logico e razionale, al quale dovrà seguire immediatamente una valutazione circa la legittimità della scelta, sono le seguenti:

1. I comuni (ancor prima di imboccare la strada dell'unione) erano soddisfatti delle loro procedure?
2. Tra gli enti dell'Unione vi è una procedura maggiormente impiegata? Se sì, qual è?

Se ad entrambe le domande gli enti (operatori) hanno risposto affermativamente, siamo di fronte al gestionale che è "apprezzato dagli operatori" e maggiormente diffuso. Se questa dovesse essere la situazione diventerebbe veramente difficile trovare motivazioni che inducano a scegliere un programma ex novo.

In questo momento storico i cui gli uffici si trovano a dover fronteggiare nuove norme non scevre d'implicazioni operative (si pensi all'introduzione di nuovi tributi o a situazioni in cui si è costretti ad impostare bilancio senza uno straccio di certezza) ed alle

quali debbono essere aggiunte quelle relative alle gestioni associate (riorganizzazione dei processi in primis) abbiamo l'impressione che se a questo equilibrio "instabile" aggiungessimo altre incognite ed ulteriore carico di lavoro (conversione banche dati, ecc.) gli output probabilmente sarebbero veramente messi a rischio. In questa fase appare più opportuno pensare a degli interventi per gradi: 1) convergenza su un unico gestionale (quello attualmente più diffuso) con l'ausilio di coloro che di quel gestionale hanno padronanza, 2) verifica tra 24 mesi del processo di convergenza e valutazione del grado d'integrazione raggiunto; 3) valutazione, sempre a detta data, se il gestionale adottato abbia risposto appieno alle aspettative derivati dalla gestione associata e se del caso indire apposta gara.

A conclusione di questa parte va detto che l'assenza a livello d'Unione, di una struttura totalmente dedicata alla manutenzione della rete ed ai servizi informatici che sia di supporto a tutti gli uffici nelle problematiche quotidiane ha un riflesso fondamentale nella scelta dei gestionali (trasversali e specifici). Questa carenza strutturale, che tutti auspichiamo essere colmata al più presto, impone oggi di adottare dei gestionali che necessitino di ridotti interventi successivi alla loro installazione e che siano garantite, nel loro funzionamento ottimale da una struttura esterna a ciò preposta. Quando si saranno create le condizioni all'interno del nuovo Ente Unione ottimali per poter assolvere a queste funzioni potranno essere fatte anche scelte maggiormente innovative rispetto ad oggi.

Così come non può che essere auspicata la scelta che dia la massima garanzia in termini d'integrazione ovvero impiegare nei diversi servizi gestionali di una stessa casa madre.

Inoltre, per quanto attiene alla seconda criticità relativa al personale, abbiamo proposto la dotazione dell'Ufficio comune tributario e se lo stesso ufficio fosse inserito in un "nuovo" organismo ci troveremmo nella fase in cui dovremmo procedere alla copertura dei posti vacanti. La realtà è molto diversa perché non partiamo da una situazione "zero" ma ne abbiamo una, rappresentata dallo status degli uffici tributi dei comuni, che deve essere integrata in quella trasformata. Siamo di fronte a situazioni di relativo equilibrio, in cui la dotazione prospettata non risulta diversa da quella attuale, ed altre in cui, invece, vi è una sovra o sotto dotazione. La proposta, così come dettagliata in precedenza, propone di adottare l'impiego delle risorse sovrabbondanti in quelle realtà in cui se ne registra una carenza; questa ipotesi è stata "integrata" da quelle che abbiamo definito nuove disponibilità rappresentate da dipendenti che si sono resi disponibili ad occuparsi solo di tributi anziché dedicarsi ad una miriade di attività compiendo una vera e propria specializzazione. Questa "buona nova" rappresenta una vera e propria novità nel panorama della pubblica amministrazione dove sembra preclusa a priori la possibilità dedicarsi ad attività che più si confanno e si adattano alle potenzialità di ciascuno; se potessimo lavorare su questo campo, e le gestioni associate rappresentano una fattiva possibilità, siamo convinti che i risultati che otterremo sarebbero "sorprendenti".

Il modello di gestione dell'ufficio presuppone che, una volta approvato lo stesso modello, il personale ivi impiegato, oltre a coloro che già vi operano, possa essere destinato alle nuove competenze ma questo non è possibile perché titolari di altro. La proposta si basa sul fatto che alcuni dipendenti si possano spogliare di alcune competenze e concentrarsi sui tributi: ma fino a che non si realizza questa condizione la struttura sarà sottodotata e gli obiettivi che ci siamo prefissati dovranno essere rivisti.

L'esperienza maturata nelle gestioni già attive rende palese che sino a che non saranno attive tutte le gestioni associate con una redistribuzione delle competenze tra il personale dei comuni e dell'Unione non si può non registrare una discrasia tra obiettivi e gestione reale. La ri - distribuzione delle competenze è la condizione essenziale perché si possa utilizzare al meglio le risorse che sono disponibili a livello d'ente (inteso come insieme d'unione e comuni): è questo il livello a cui dobbiamo guardare e fare riferimento. Individuando l'Unione come modalità di gestione del funzioni associate è stata fatta una scelta strategica che rompe in maniera forte con il passato per cui continuare a pensare con logiche limitate alle singole realtà comunali potrebbe portare a risultati quanto fuorvianti.

Gli steps che occorre fare sono tre:

1. approvazione della dotazione dell'ufficio comune tributario
2. presa d'atto della situazione attuale vs la dotazione dell'Uct
3. attivazione della dotazione dell'Uct una volta che si saranno create le condizioni a livello d'Unione

Volendo fare una sintesi otteniamo di fatto due dotazioni: la prima, che potrebbe essere adottata da subito, ed la seconda che rappresenta quella che l'obiettivo del processo d'integrazione delle funzioni associate dei singoli comuni e la stessa unione.

La prima non è da attuare perché non è altro che l'organizzazione degli uffici tributi dei singoli comuni, al 31 maggio 2013, per cui non occorre fare nulla ma è funzionale, in questa fase, solo per dare inizio al processo di gestione.

#### Arcidosso

Bargagli Alessandra      cat C 36/36 36/36

Zacchini Chiara          cat C 36/36 18/36

#### Castel del Piano

Lorenzoni Sofia          cat B 24/36 24/36

#### Castell'Azzara

Santori Paolo            cat C 36/36 18/36

#### Cinigiano

Borracelli Simonetta    cat C 36/36 18/36

Dari Eleonora            cat B 36/36 18/36

#### Roccalbegna

Becucci Elisabetta      cat D 36/36 6/36

#### Semproniano

Zammarchi Alessandro   cat C 36/36 30/36

#### Santa Fiora

Lorenzoni Maria Pia     cat C 36/36 30/36

#### Seggiano

Badini Daniele           cat C 36/36 18/36

Una siffatta organizzazione è sicuramente molto distante da quella auspicabile perché altro non è che la somma di quelle dei singoli comuni; ma non possiamo nasconderci dietro il fatto che questo non può costituire l'ufficio di gestione associata dei tributi né pensare che dalla stessa si possano ottenere dei risultati maggiormente soddisfacenti rispetto alla situazione precedente. Anzi è da aspettarsi l'emergere di ulteriori

criticità. Uffici con evidenti carenze continueranno in questa fase a subire le stesse senza possibilità alcuna di intervenire e sino a che non saranno raggiunti gli obiettivi in termine di dotazione definitiva i comuni corrono un rischio di reale blocco di tutte le altre attività. Non possiamo prescindere dal prevedere la struttura definitiva, nel suo complesso, dell'Unione e dei comuni dopo il passaggio di tutte le funzioni alla stessa Unione e dall'accelerare il processo. Il graduale passaggio delle funzioni, così come è stato avviato, poteva essere sostenuto all'inizio per una funzione e per poco tempo. Oggi stiamo assistendo ad un costante aggravamento dei procedimenti <sup>4</sup> e lo stato d'attuazione delle gestioni associate istruzione pubblica, viabilità e polizia locale ci impone di adottare, da subito, azioni d'integrazione dei software di base (trasversali) che possono essere ricondotti al cosiddetto flusso documentale. Con un processo in atto come quello in cui ci troviamo coinvolti non possiamo "permetterci" i tempi come se fossimo ancora in una fase di studio ed analisi perché gli uffici non possono operare, in termini di responsabilità amministrativa e contabile, in questa situazione d'incertezza.

Pertanto la copertura dei posti inerenti quello che sarà l'Ufficio comune tributario come sopra proposta non può che essere considerata una soluzione tampone e temporanea in attesa che si compia la determinazione di quella che sarà la dotazione dell'unione e dei comuni a regime.

Non possiamo, altresì. Sottacere che si pongono questioni dubbi circa la legittimità circa la possibilità di inquadrare un soggetto di categoria D, destinatario di PO, in una struttura in cui il responsabile potrebbe essere un suo pari livello.

Le gestioni associate rappresentano una rilevante sfida per i nostri enti ma dopo un inizio in punta di piedi si tratta di capire se siamo ancora convinti che questa sia la scelta giusta da seguire: se la risposta è negativa siamo ancora in grado di trovare soluzioni diverse, altrimenti occorre accelerare il processo d'integrazione mettendo in atto le scelte che sono necessarie.

---

<sup>4</sup> Attribuibili essenzialmente alla deficiarietà della strumentazione informatica omogenea a disposizione dei diversi soggetti coinvolti nella gestione, ad una mancata analisi dei flussi procedurali, ad una puntuale analisi delle attività oggetto di trasferimento ed a una non previsione contabile degli stessi processi

## APPENDICE

Tabella 1 – Le forme di gestione dei tributi nei comuni dell'Unione – ICI e TARSU

	ICI			TARSU		
	ordinaria	accertamento		ordinaria	accertamento	
	economia	economia	appalto	economia	economia	appalto
ARCIDOSSO	◆		◆	◆		◆
CASTEL DEL PIANO	◆		◆	◆		◆
CASTELL'AZZARA	◆	◆		◆	◆	
CINIGIANO	◆	◆		◆	◆	
ROCCALBEGNA	◆		◆	◆		◆
SEGGIANO	◆	◆		◆	◆	
SEMPRONIANO	◆	◆		◆	◆	
SANTA FIORA	◆	◆		◆	◆	

Tabella 2 – Le forme di gestione dei tributi nei comuni dell'Unione – Tosap e ICP e DPA

	TOSAP			IMPOSTA PUBBLICITA' E DIRITTI PA		
	ordinaria	accertamento		ordinaria	accertamento	
	economia	economia	appalto	economia	economia	appalto
ARCIDOSSO	◆	◆		◆	◆	
CASTEL DEL PIANO	◆	◆		◆		◆
CASTELL'AZZARA	◆	◆		◆		◆
CINIGIANO	◆	◆		◆		◆
ROCCALBEGNA	◆	◆		◆		◆
SEGGIANO	◆	◆		◆		◆
SEMPRONIANO	◆	◆		◆		◆
SANTA FIORA	◆	◆		◆		◆

Letto, approvato e sottoscritto:

IL PRESIDENTE  
Fto FRANCO ULIVIERI

IL SEGRETARIO  
Fto ALDO COPPI

---

**Copia conforme all'originale in carta libera per uso amministrativo.**

Lì, .....

**IL SEGRETARIO  
ALDO COPPI**

---

**CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE**

Copia della presente Deliberazione viene pubblicata all'Albo Pretorio on-line in apposita sezione "Albo Pretorio" del sito Web Istituzionale dell'Unione dei Comuni Montani Amiata Grossetana<sup>5</sup>, accessibile al pubblico (art. 32, comma 1 legge 18 Giugno 2009 n. 69), per quindici giorni consecutivi

dal ..... al.....

ai sensi e per gli effetti dell'art. 124 comma 2° del D.Lgs. 267/2000

Arcidosso li .....

**IL SEGRETARIO  
Fto ALDO COPPI**

---

Il segretario sottoscritto certifica che copia della presente deliberazione è stata affissa all'albo pretorio il .....e defissa il ..... senza seguito di reclami ed opposizioni

Arcidosso li .....

**IL SEGRETARIO  
Fto ALDO COPPI**

---

La presente Deliberazione è divenuta esecutiva ai sensi dell'art.134 comma 3 del D.Lgs. 267/2000 e Art. 35 comma 4 della L.R. 31/92 il giorno ..... per decorrenza dei termini, dopo il Giorno successivo alla compiuta pubblicazione.

**Fto IL SEGRETARIO  
ALDO COPPI**

---

<sup>5</sup> <http://www.cm-amiata.gr.it>