

SORI – RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE - PIANO ATTIVITA' 2025

Il Consiglio di amministrazione della Società ha predisposto la presente Relazione di previsione, sulla base del contenuto riportato dai contratti di servizio, stipulati con i Comuni di Prato di Montemurlo, Carmignano, Quarrata, Cantagallo, Montale e Poggio a Caiano.

Si precisa che:

a) la Relazione costituisce documento propedeutico all'esame dei Soci e non determina l'esecutività del contenuto, senza una formale approvazione dell'assemblea dei Soci, ai sensi di quanto previsto **all'art. 18 dello statuto societario:**” *fino a che non sia intervenuta approvazione del Piano Attività, la gestione deve uniformarsi ai parametri dell'anno precedente*”.

b) **La Società** è un soggetto strumentale, **sottoposta a controllo analogo**, organizzato dai Soci, per lo svolgimento comune in maniera unitaria e coordinata dei servizi inerenti le attività di liquidazione, accertamento e riscossione dei tributi e di altre entrate e delle attività connesse, complementari, accessorie ed ausiliarie indirizzate al supporto delle attività di gestione tributaria e patrimoniale.

c) **Lo Statuto della società stabilisce che il Consiglio di Amministrazione** ha il compito di **predisporre** i seguenti atti, **da sottoporre all'approvazione dell'Assemblea**, per consentire l'esercizio del controllo analogo:

1) atti di programmazione riguardanti il bilancio annuale e pluriennale preventivo, comprendente i budget economici, i progetti di investimento, le politiche finanziarie, la verifica annuale dello stato di attuazione degli obiettivi e delle politiche individuate nei documenti di programmazione, il piano di assunzione del personale. Tali documenti devono essere corredati delle relative previsioni di entrata e di uscita in termini finanziari, e redatti in coerenza e in tempo utile con gli atti di programmazione degli enti soci;

2) piano operativo delle attività annuali, da concordare preventivamente con ciascuno degli enti soci, sulla base del contenuto dei contratti di servizio di affidamento;

Lo statuto inoltre prevede che: *“qualora le norme che disciplinano l'approvazione dei documenti programmatori e contabili delle amministrazioni pubbliche socie, prevedano la posticipazione nei termini di approvazione degli stessi, la società opererà, nelle more di definizione delle politiche gestionali e contabili, in base a piani provvisori approvati dall'Assemblea dei soci con riferimento ai vincoli giuridici assunti dagli enti in base ai corrispettivi dovuti nell'ambito del Contratto di Servizio”*

Previsione 2025 -2027

PREVISIONALE 2025	PREVISIONALE 2026	PREVISIONALE 2027
31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027
3.263.770	3.295.729	3.328.229
310.000	315.000	320.000
0	0	0
3.573.770	3.610.729	3.648.229
1.055.687	1.037.909	1.037.687
115.894	119.371	122.952
2.353.376	2.423.977	2.429.938
15.000	10.000	10.000
0	0	0
0	0	0
24.100	24.200	24.200
3.564.056	3.615.457	3.624.777
9.714	-4.728	23.452
0	0	0
20.000	20.000	20.000
0	0	0
20.000	20.000	20.000
0	0	0
29.714	15.272	43.452
-8.564	-4.401	-12.523
21.150	10.871	30.929

La previsione triennale sopra riportata si riferisce ad uno scenario privo di variabili riferibili a criticità sul piano dell'emergenza sanitaria.

Sarà, in ogni caso, necessario effettuare un aggiornamento costante delle previsioni fin dall'inizio dell'anno 2025, al fine di permettere un monitoraggio attivo delle variabili normative e gestionali potenzialmente idonee ad incidere sui singoli risultati di esercizio.

Prospetto di previsione finanziaria

La Società non prevede di accendere mutui in quanto si prevede di coprire i debiti correnti con la liquidità corrente. Non sono previsti oneri finanziari in bilancio.

Linee di intervento

Organizzazione del lavoro - piano delle assunzioni

Nel corso dei primi mesi del 2025, si concluderà la procedura selettiva per la costituzione di una graduatoria per l'assunzione, all'occorrenza di lavoratori a tempo determinato e/o indeterminato a tempo parziale o pieno.

Tale graduatoria renderà così possibile alla società, in conformità, ineludibile, con gli obiettivi (contenuti) nei DUP dei Comuni soci, di far fronte all'esigenza di copertura del "turnover" ovvero di ulteriori necessità aziendali a vario titolo verificabili (es. urgenza, sostituzione per inabilità temporanea, aumento fabbisogno produttivo temporaneo e/o stabile connesso anche all'aumento dei servizi o dei soci).

In particolare, nel corso del 2025 (a seguito di approfondita disamina tecnica) si verificheranno tre pensionamenti; assenze che determineranno (in rapporto ai settori di riferimento alla composizione organica della società) l'immediata (necessaria) copertura possibilmente senza soluzione di continuità. Al fianco della copertura del "turnover", la società valuterà (all'esito di una disamina organica funzionale) l'ulteriore copertura della vacanza del dipendente deceduto nel corso 2025.

Parimenti, l'elevata probabilità di ingresso di un nuovo comune socio nel 2025 (Campi Bisenzio), in costanza dell'aumento dei servizi affidati alla società (riscossione coattiva), renderà necessaria la valutazione del ricorso a nuove assunzioni; ciò al fine del rispetto della duplice prioritario obiettivo dell'ineludibile salvaguardia da un lato degli standard qualitativi e di processo garantiti agli attuali comuni soci, dall'altro permettere l'esecuzione dei nuovi servizi.

I sopra indicati interventi, eventuali, assunzionali saranno realizzati attraverso la fruizione della sopra indicata graduatoria.

Saranno valutate prioritariamente tutte le possibilità di collaborazione con le nuove amministrazioni allo scopo di ottimizzare l'utilizzo delle risorse già presenti nella struttura; ogni possibile intervento si baserà sui seguenti principi generali:

- L'osservanza degli indirizzi presenti nei Dup approvati dai comuni soci per il triennio 2025 - 2027 (Comune di Prato: Delibera di Giunta n. 468 del 3-12-2024; Comune di Quarrata: Delibera di Giunta n. 200 del 29-11-2024; Comune di Montemurlo: Deliberazione del Consiglio comunale n° 009 del 05/03/2024; Comune di Carmignano: Delibera di Giunta n. 139 del 29-11-2024; Comune di Montale: Deliberazione del Consiglio comunale n° 78 del 06/12/2023; Comune di Cantagallo: Delibera di Giunta n° 98 del 15/11/2024; Comune di Poggio a Caiano: Delibera di Giunta n° 151 del 06/12/2024)"
- che prevedono in sostanza il rispetto dei vincoli e delle disposizioni di legge in materia di spesa di personale e di assunzioni e il conseguente obbligo per le società affidatarie in house di attenersi al principio del contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni, al fine di razionalizzare e snellire le strutture, anche attraverso l'accorpamento di uffici.
- In applicazione dell'art. 18 del D.lgs 175/2016, l'adozione di principi di evidenza pubblica, trasparenza e pubblicità nei provvedimenti relativi al personale, mediante l'adozione delle misure organizzative più efficienti, così come ribadito dai Dup dei comuni soci.

Il piano delle assunzioni per i prossimi anni sarà impostato sui seguenti principi:

- a)** Garantire la piena copertura del turn over del personale (nei prossimi 3 anni sono possibili 3-5 pensionamenti).
- b)** Valorizzare l'esperienza professionale del personale dipendente mediante procedure di selezione interna per aumento del livello di inquadramento.
- c)** Attivare procedure di mobilità previste dal D.Lgs. 175/2016.
- d)** Attivare per qualsiasi nuova assunzione le procedure concorsuali previste dalla normativa sul pubblico impiego od accedere se consentito alle graduatorie concorsuali delle amministrazioni facenti parte della compagine societaria.

Piano delle attività 2025

Vengono individuate alcune linee di sviluppo specifico quali:

Digitalizzazione e semplificazione dei servizi ai cittadini

Consolidamento e potenziamento servizi di controllo e verifica sul territorio

Revisione procedure amministrative per il rilascio delle autorizzazioni amministrative

Revisione e sviluppo sistemi informatici

Revisione sistema delle pubbliche affissioni

Piano attività accertamento e riscossione entrate

Progetto pluriennale qualificazione risorse

Ampliamento attività di affidamento accertamento Imposta di soggiorno per il Comune di Prato

Ingresso nuovi Comuni soci

Digitalizzazione e semplificazione dei servizi ai cittadini

Nel corso dell'anno sarà valutata, in coerenza con l'obiettivo di progressivo miglioramento dei servizi ai cittadini, l'avvio di percorso di analisi finalizzato alla realizzazione di interventi di miglioramento tecnologico delle attività afferenti le funzioni ed i processi amministrativi.

Pur salvaguardando (e garantendo) il rispetto del "contatto" fisico tra la società ed i cittadini; l'obiettivo sarà quello di aumentare l'offerta tecnologica nei servizi "strategici" e di maggiore interesse (richiesti) dei cittadini e con esso, indirettamente, garantendo una più omogenea ripartizione delle risorse interne aziendali.

In particolare, a titolo esemplificativo, intervenendo sulle procedure di rateazione dei debiti del contribuente; garantendo forme di accesso a processi di "*user-friendly, end-to-end digital administrative*", capaci di permettere lato cittadino di accedere non solo al servizio (richiesta di rateizzazione) ma anche al relativo risultato (provvedimento di concessione del piano) in modo completo, digitale e semplificato; dal lato della società nell'ottimizzazione delle risorse attualmente impiegate nel processo.

Analogamente, verrà proseguito il processo di digitalizzazione e semplificazione delle procedure amministrative per il rilascio di autorizzazioni e concessioni amministrative per il suolo pubblico e pubblicità nei confronti dei comuni soci presso i quali SORI eroga il servizio.

I fondi necessari per coprire i costi sono stati prudenzialmente già inseriti negli stanziamenti negli esposti bilanci di previsione.

Tutte le fasi di progettazione e della consequenziale realizzazione saranno improntate all'economicità necessaria per la realizzazione dell'obiettivo ed in ogni caso saranno modulate avendo riguardo all'ineludibile garanzia della copertura economica globale del progetto.

In ogni caso ogni eventuale forma di potenziale intervento ulteriore sarà valutata di concerto con il "comitato di indirizzo e coordinamento" già istituito con i Comuni soci per l'esercizio del controllo analogo congiunto.

Consolidamento e potenziamento servizi di controllo e verifica sul territorio

Il progetto di potenziamento dei servizi di controllo sul territorio, effettuato dall'Assemblea dei soci in occasione del Piano delle attività 2023 e 2024, ha permesso alla società di dare corso da un lato al "rafforzamento" organico al progetto ed ai processi ivi connessi, dall'altro alla sperimentazione di forme di potenziamento ulteriore sul territorio sia in favore dell'Amministrazione di Prato e Montemurlo (in favore delle quali tali attività erano già attive) che, a titolo sperimentale, in favore del Comune di Quarrata.

La suddetta attività sul territorio, infatti, permette a SORI di effettuare (anche attraverso la cooperazione degli organi di Polizia Municipale in forma di supporto), nell'ambito dei soggetti selezionati, accurate verifiche circa la completezza e veridicità dei dati anagrafici e per il controllo della posizione debitoria ed amministrativa (ad esempio verifica regolarità possesso autorizzazione suolo pubblico e pubblicità).

Il complesso dei controlli, in particolare, assume particolare evidenza ed importanza per i debitori TARI (i quali in larga parte popolano gli elenchi dei residui della società), in quanto idonea a verificare l'attualità anagrafica dei contribuenti di origine straniera, generalmente dotati di un elevatissimo indice di dinamicità.

Anche nell'ambito del rinnovato protocollo deliberato dal Comune di Prato per il triennio 2025-2027, in considerazione del sensibile ritorno positivo in termini di aumento del numero dei controlli effettuati; maggiori rateizzazioni; incassi; aggiornamenti anagrafici e rinotificazioni, SORI valuterà nella seconda parte del 2025 (al di della scadenza del I° progetto sperimentale di potenziamento), in preventivo concerto con i propri attuali Comuni soci (anche attraverso il coinvolgimento consultivo-deliberativo del "*comitato di indirizzo e coordinamento*"): a) il consolidamento strutturale delle risorse necessarie allo svolgimento del servizio; ciò attraverso una eventuale integrazione degli attuali contratti di servizio e, in ogni caso, in coerenza con le previsioni e politiche assunzionali contenute

nei DUP; b) l'avvio di un II° progetto di potenziamento a "tempo determinato" mediante la fruizione di risorse derivanti dal contratto di "somministrazione" a tempo determinato ex D.Lgs. n. 81/2015 (annoverabile tra le spese per servizi e come tale conforme alle prescrizioni del DUP in materia di contenimento dei costi del personale) ovvero di lavoratori a "tempo determinato".

Nell'ottica della pianificazione dei sopra indicati interventi, SORI procederà, altresì, alla proattiva consultazione dei comuni soci per il quale il servizio non viene ancora svolto per valutarne l'avvio sperimentale.

I fondi necessari per coprire i costi dell'operazione su base annuale (circa € 55.000,00), sono stati prudenzialmente già stanziati ed inseriti nei bilanci di previsione; in ogni caso (qualora la pianificazione progettuale del II semestre dovesse comportare un impegno maggiore, soprattutto verso i restanti Comuni soci non attualmente fruitori del servizio) le risorse aggiuntive potranno essere reperite in bilancio (attraverso gli effetti di marginalità positiva derivante dalle attività supplementari) ovvero anche attraverso valutazioni della congruità dei fondi accantonati a fronte dei rischi aziendali; l'attivazione dei servizi avverrà, in ogni caso, se sarà garantita la copertura complessiva del progetto.

Revisione procedure amministrative per il rilascio delle autorizzazioni amministrative

Nell'ambito degli specifici servizi erogati ai Comuni per effetto dei rispettivi contratti, SORI svolge per il Comuni di Prato, Montemurlo, Montale e Carmignano, l'attività di gestione e rilascio delle autorizzazioni amministrative per l'occupazione di suolo pubblico e pubblicità nonché alla riscossione volontaria e recupero evasione dell'Entrata (accertamento).

Nel corso del 2025, in conformità anche con le "misure specifiche" contenute nel DUP approvato recentemente approvato dal Comune di Prato Delibera di Giunta immediatamente eseguibile n. 468 del 3-12-2024, la società darà avvio ad una attività di analisi e/o revisione dei processi interni finalizzati alla definizione, in concertazione con i competenti Uffici delle amministrazioni di riferimento (soggetti che svolgono una parte endo-procedimentale ed istruttoria necessaria all'adozione del provvedimento autorizzatorio), di specifici interventi di miglioramento di processo con il prioritario obiettivo della semplificazione procedurale, miglioramento (riduzione) delle tempistiche di rilascio delle autorizzazioni.

L'obiettivo è la definizione condivisa di procedure e tempistiche (pre)definite idonee alla prevenzione dei conflitti con l'utenza oltre che la misurazione delle performance dell'azienda (nelle fattispecie di controllo di gestione nell'ambito dell'esercizio del controllo analogo da parte dei comuni soci).

Revisione e sviluppo sistemi informatici

Nell'ambito delle iniziative strategiche pianificate per l'esercizio 2025 si procederà, anche mediante l'ausilio sinergico del CED del Comune di Prato ovvero mediante l'individuazione di specifiche professionalità a titolo di consulenza, di una proposta per il potenziamento e l'assetto informatico del servizio di riscossione coattiva, per quanto riguarda la regolamentazione e le risorse necessarie alla manutenzione e alla implementazione degli aggiornamenti, finalizzata alla efficienza, al contenimento dei costi e alla valorizzazione condivisa con i soci dei sistemi informatici di gestione. Tale progetto di revisione ed implementazione, in particolare, potrà prevedere l'istituzione di un **portale dedicato ai Comuni soci**, al fine di offrire un'interfaccia intuitiva e personalizzata per la consultazione dello stato dei crediti affidati secondo l'adozione di standard informativi condivisi e predefiniti.

Questa iniziativa si inserisce nel più ampio impegno della società verso il miglioramento continuo dell'efficienza operativa e dell'autonomia gestionale, in chiave di aumento del monitoraggio puntuale e approfondito dei carichi affidati dai Comuni soci.

L'implementazione degli attuali sistemi (e/o l'acquisizione di eventuali nuovi software) dovrà tendere alla predisposizione di strumenti di analisi avanzata che permettano una rappresentazione dettagliata e dinamica di tutte le fasi del processo di riscossione, con la possibilità di consultare dati strutturati per contribuente, tipologia di credito, ente affidante e stato di notifica dei singoli atti.

L'obiettivo primario è assicurare un accesso rapido e intuitivo alle informazioni, così da supportare decisioni tempestive e mirate.

Contestualmente, continueranno le attività di sviluppo e potenziamento degli strumenti informatici attualmente in uso, necessari per garantire una gestione ottimale delle entrate affidate alla società.

Si precisa, tuttavia, che ogni intervento sarà sottoposto a preventiva approvazione da parte dei soci, con un'attenta valutazione delle implicazioni economiche e finanziarie, nel rispetto dei principi di sostenibilità e responsabilità aziendale.

I fondi necessari per coprire i costi dell'operazione (i quali potranno attestarsi a seconda della soluzione individuata anche all'esito dell'esperimento delle procedure previste dal D.Lgs. 36/2023 in circa € 60.000,00), potranno essere reperiti anche attraverso valutazioni della congruità dei fondi accantonati a fronte dei rischi aziendali; tutte le fasi di progettazione e della conseguenziale realizzazione saranno improntate all'economicità necessaria per la realizzazione dell'obiettivo ed in ogni caso saranno modulate avendo riguardo all'ineludibile garanzia della copertura economica globale del progetto.

Revisione sistema delle pubbliche affissioni

Nel corso del 2025, la società procederà a definire e presentare alle amministrazioni socie presso le quali viene svolto il servizio di pubbliche affissioni, una analisi dell'attuale servizio (che ricordiamo non essere più obbligatorio per i Comuni a partire dal 2021 ai sensi dell'art. 1 comma 836 Legge n. 160/2019) in termini di obiettivi, costi e benefici predisponendo una ipotesi per la gestione del servizio, ove possibile, in collaborazione con Consiag Servizi Comuni Srl, valorizzando, ove possibile, l'istituto dell'affidamento in *"house-orizzontale"* (Corte di Giustizia Europea 8.5.14, C-15/13).

Con ciò valorizzando le previsioni di *"favore"* contenute nel Codice dei contratti che stabiliscono come l'in house orizzontale ricorra quando una persona giuridica controllata, che è un'amministrazione aggiudicatrice, aggiudica un appalto *"a un altro soggetto giuridico controllato dalla stessa amministrazione aggiudicatrice, a condizione che nella persona giuridica alla quale viene aggiudicato l'appalto pubblico non vi sia alcuna partecipazione diretta di capitali privati, ad eccezione di forme di partecipazione di capitali privati che non comportano controllo o potere di veto prescritte dalle disposizioni legislative nazionali, in conformità dei trattati, che non esercitano un'influenza determinante sulla persona giuridica controllata"*.

Piano attività accertamento e riscossione entrate

L'attività di accertamento e riscossione di tutte le entrate tributarie ed extra-tributarie affidate continuerà ad essere ispirata alla dinamica tesa all'aumento dei seguenti indici:

- a) riduzione delle annualità di competenza nell'attività di accertamento per recupero evasione.
- b) potenziamento dell'attività impositiva al fine dell'individuazione di fenomeni di evasione totale e/o parziale nei territori dei comuni soci (presso i quali è prestata l'attività impositiva).
- c) intensificazione e potenziamento dell'attività di riscossione coattiva per la riduzione e recupero evasione.

A tal fine di concretizzare la dinamica di potenziamento impositivo e di riscossione, la società potrà proporre l'avvio di condivisi progetti-obiettivo *"anti-evasione"* (con ognuno dei comuni soci), finalizzati al raggiungimento di specifici risultati in termini di attività e risultati attesi.

Tali *"progetto-obiettivo"*, purché pienamente condivisi (nelle modalità e nelle finalità) con i comuni soci ed, in ogni caso, previo l'ineludibile garanzia della salvaguardia dell'equilibrio di bilancio, potrà essere attuata anche attraverso risorse, strumenti aggiuntivi e/o orari supplementari.

Progetto qualificazione risorse

Viene proseguito il progetto di qualificazione del personale pluriennale, il quale nel 2025 diventerà ancora più strategico oltre che necessario stante gli avvicendamenti dovuti al pensionamento di tre risorse del personale.

Obiettivo

Ampliamento delle competenze, aggiornamento in ottemperanza delle dinamiche normative, revisione e potenziamento procedure aziendali, restyling servizi erogati, formazione del nuovo personale

Strumenti

Attività di formazione, attivazione consulenze professionali

Costi

I fondi necessari per l'esecuzione di tali attività, in parte finanziati mediante Fonsai, prudenzialmente quantificati in termini indicativi per circa € 6.000,00 sono stati prudenzialmente già stanziati ed inseriti nei bilanci di previsione.

Ampliamento attività di affidamento accertamento Imposta di soggiorno per il Comune di Prato

A seguito dell'avvio delle attività di supporto propedeutico nel secondo semestre 2024 con il Comune di Prato, durante l'anno 2025, si concretizzerà l'ampliamento delle funzioni di accertamento delle entrate tributarie mediante l'affidamento del servizio di accertamento dell'Imposta di soggiorno.

D'intesa con i competenti Uffici dell'amministrazione comunale si procederà ad attivare il servizio di gestione dei contribuenti, riscossione volontaria ed accertamento dell'evasione ed elusione.

A tal fine sarà conseguentemente modificato ed integrato l'attuale contratto di servizio in essere.

La remunerazione di tale nuovo servizio sarà idonea all'integrale copertura dei maggiori costi aziendali non ancora quantificabili.

Ingresso nuovi Comuni soci

Nel corso del 2025, il Comune di Campi Bisenzio dovrebbe procedere con la predisposizione ed approvazione in Consiglio Comunale della relazione tecnica necessaria all'acquisizione della partecipazione in SORI per la proposta percentuale di 1,81% del capitale sociale pari ad 1.000,00 azioni della società.

All'esito del perfezionamento di tale fase, ottenuta l'assenza di osservazioni e rilievi ostativi da parte della Corte di Conti, verrà dato corso all'iter procedurale previsto dal Testo Unico delle società partecipate D.Lgs. n. 175/2016 nonché ai rispettivi adempimenti di carattere societario.

Nel caso di positiva evoluzione, ed in concerto con gli attuali soci, nel 2025 saranno poste in essere le relative attività e procedure per le connesse modifiche societarie nonché per la stipulazione dei relativi contratti di servizio finalizzati all'inizio delle attività.

Saranno avviate pertanto tutte le valutazioni afferenti all'adeguatezza della (attuale) struttura, prioritariamente volte a garantire la piena efficienza aziendale nei confronti degli attuali Comuni Soci. Saranno poste così in essere le conseguenti misure per l'eventuale ampliamento ed adeguamento sia in termini organizzativi che strumentali e di risorse umane.

Tali interventi, ad ogni titolo effettuati, dovranno trovare piena copertura dall'aumento dei compensi derivanti dai nuovi affidamenti.

Principali fattori di rischio

I rischi ed incertezze a cui la società è esposta sono da mettere in relazione con il proseguimento delle vertenze scaturite dalla gestione 2004 -2005 per l'azione attiva di responsabilità promossa nei confronti dell'ex amministratore unico Dott. Pazzaglia verso la quale la società vanta un credito non iscritto in bilancio di difficile riscossione. Durante il 2021 è giunta a termine la principale delle vertenze suddette con piena soddisfazione delle pretese della società, circostanza che comporta una forte riduzione del rischio derivante dalle restanti vertenze (tutt'ora però in corso), nel 2024 risultano ancora pendenti alcuni contenziosi derivati (dal principale) promossi dal Dott. Pazzaglia potenzialmente idonei alla rideterminazione del quantum dovuto. Il Consiglio di Amministrazione si riserva di riconsiderare e adeguare, in ossequio al criterio della prudenza, il fondo rischi a fronte di richieste risarcitorie inerenti il recupero coattivo del credito e il contenzioso della società.