

SORI – RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE - PIANO ATTIVITA' 2026

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 2026 -2028

	PREVISIONALE 2026	PREVISIONALE 2027	PREVISIONALE 2028
	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028
Ricavi	3.305.970	3.348.746	3.391.246
Altri ricavi	560.000	580.000	580.000
Contributi	0	0	0
TOTALE RICAVI	3.865.970	3.928.746	3.971.246

Per servizi	1.274.000	1.288.300	1.308.950
Per godim.beni terzi	116.506	120.001	123.601
Personale	2.420.300	2.468.706	2.469.659
Ammortamenti	15.000	10.000	10.000
Accantonamenti rischi	0	0	0
Altri accantonamenti	0	0	0
Oneri diversi	30.821	30.821	30.821
TOTALE COSTI	3.856.627	3.917.828	3.943.031

RICAVI - COSTI	9.343	10.918	28.215
-----------------------	--------------	---------------	---------------

Parte finanziaria

Proventi da partecipazione	0	0	0
Interessi attivi	20.000	20.000	20.000
Interessi passivi	0	0	0
	20.000	20.000	20.000

Rettifiche valore att. Fin.			
-----------------------------	--	--	--

Parte straordinaria	0	0	0
---------------------	---	---	---

RIS. ANTE IMPOSTE	29.343	30.918	48.215
--------------------------	---------------	---------------	---------------

Imposte correnti	-8.457	-8.911	-13.896
Imposte differite			

RISULTATO ESERCIZIO	20.886	22.008	34.320
----------------------------	---------------	---------------	---------------

La previsione triennale sopra riportata si riferisce ad uno scenario privo di variabili riferibili a criticità. Rimane ferma, in ogni caso, l'opportunità di effettuare un aggiornamento costante delle previsioni fin dall'inizio dell'anno 2026, 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 del 2026, si verificherà il pensionamento di n. 1 unità nel settore riscossione e coattivo – Ufficio back office sanzioni al codice della strada. L'inquadramento della risorsa è Livello 4 full-time. La società, nel corso del 2025, ha provveduto (in conformità al piano operativo 2025 nonché ai rispettivi DUP) al turnover integrale (derivante dal pensionamento e cessazione per decesso) di n. 2 risorse.

Tale turnover ha riguardo la copertura di due risorse inquadrate rispettivamente al Livello 4 full time e Quadro full-time, mediante l'inserimento di n. 2 risorse di livello 4B full time; tale dinamica ha permesso la riduzione (risparmio) stabile del costo del personale; risparmio che potrà essere utile nel corso del 2026 all'adozione di interventi organizzativi finalizzati al potenziamento ed adeguamento organizzativo dell'organico impiegato nelle attività oggetto dei rispettivi contratti di servizio.

Ogni possibile intervento si baserà sui seguenti principi generali:

- L'osservanza degli indirizzi presenti nei Dup approvati dai comuni soci per il triennio 2026 - 2028
- 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.

INTERVENTI PREVISTI

Nell'ambito della raccolta delle esigenze medio tempore rilevate nell'ambito del confronto diffuso con le amministrazioni socie nonché assunte le esigenze degli Uffici anche in rapporto agli obiettivi di medio termine di carattere strategico, è stato possibile definire la prognosi dei suddetti interventi.

Evoluzione della base sociale e dei servizi

- **Fino al 2018:** 3 Comuni soci (Prato, Montemurlo, Carmignano).
- **2018:** Carmignano amplia i servizi affidati.
- **2019:** ingresso **Quarrata**.
- **2021:** ingressi **Montale** e **Cantagallo**.
- **Fine 2021:** ingresso **Poggio a Caiano**.
- **Situazione attuale:** **7 Comuni** soci; il perimetro dei servizi non è omogeneo tra tutti i Comuni.

Implicazioni operative

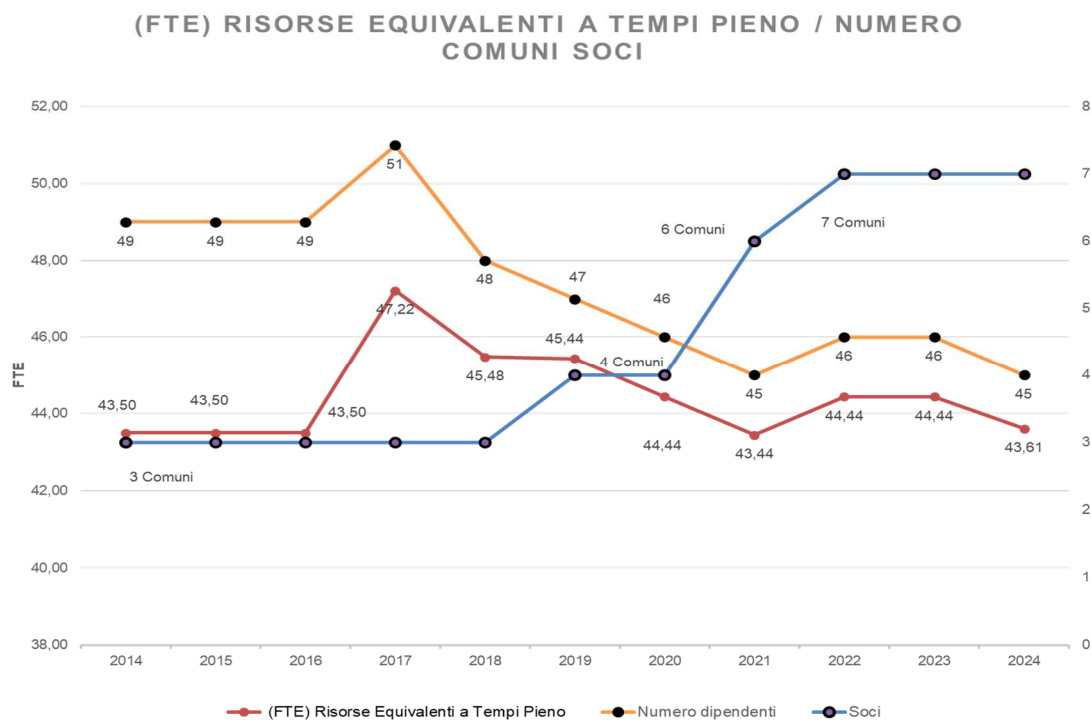
L'ampliamento del bacino ha comportato:

- maggior **eterogeneità regolamentare** e gestionale;
- **aumento delle interfacce** (uffici dei singoli Comuni, controlli, rendicontazioni);

- **crescita delle attività** (accertamento, riscossione spontanea e coattiva, gestione front-office, assistenza al contribuente, supporto atti e rendicontazioni).

Andamento delle risorse umane (FTE a tempo pieno)

Anno	Comuni soci	FTE (tempo pieno equivalenti)
2017	3	47,0
2018	3 (con espansione Carmignano)	45,5
2019	4 (ingresso Quarrata)	45,5
2020–2021	6→7 (ingressi Montale, Cantagallo, Poggio a Caiano)	44,5 → 43,5
2024 (fino a Agosto)	7	44,5
Agosto 2024 – Agosto 2025	7	43,5
Attuale	7	44,5



Sintesi: A fronte di +4 Comuni rispetto al 2017, il personale **si è ridotto** da 47 a ~44 FTE (-3/-4 FTE), con progressivo assorbimento di nuovi carichi su una struttura più snella.

Uscite

Nel corso del 2024, è venuto meno un dipendente (Apicale Lv. “Q”), avente un costo aziendale pari € 86.895,00. Nel mese di Luglio 2025, è avvenuto un pensionamento di una dipendente (Ufficio accertamento) avente un costo annuo pari ad € 44.182,00

Entrate

(attraverso la fruizione di una graduatoria preventivamente costituita mediante procedura concorsuale)

Nel mese di Agosto 2025, è stato assunto per turnover (da pensionamento livello “IV”) un nuovo dipendente a tempo indeterminato (livello “IV”) con costo aziendale annui di € 40.078,77 (€ 41.312,70 dal 2028); parimenti per turnover (da Apicale Lv. “Q”) è stato assunto un ulteriore dipendente (livello “IV”) a Settembre 2025 con costo aziendale annui di € 40.078,77

Tale dinamica determina così, al mese di novembre 2025, la segue micro situazione a livello economico.

DIPENDENTE IN USCITA	TOTALE IN USCITA	NUOVO ASSUNTO (comprensivo TFR)	Differenza (risparmio)	Sostituzione
Risorsa Ufficio Accertamento (IV livello)	44.182,00 €	40.078,77 €	4.103,23 €	“neutrale” per Ufficio accertamento
Risorsa apicale (Q)	86.895,00 €	40.078,77 €	46.816,23 €	FTE +1 Ufficio accertamento
Totale			50.919,46 €	

Escludendo l’anomalia **Covid-19**, la società ha registrato un **incremento di accertamenti e incassi** complessivi fruiti dai Soci.

L’ampliamento della base (da 3 a 7 Comuni) ha generato **efficientamento** (scalabilità di piattaforme e processi) ma anche: maggiore **variabilità dei picchi** (scadenze, campagne accertative, piano coattivo, azioni su grandi creditori); bisogno di **elasticità** per iniziative mirate (contrasto evasione ed elusione e recupero base imponibile); aumento del fabbisogno dei processi “connessi” (attività di rendicontazione, istanze di accesso agli atti e rapporti con l’utenza).

Proposta di incremento organico (profilazione e fasi)

Obiettivo: ripristinare un rapporto risorse/carico coerente con 7 Comuni, preservando efficienza con stimolazione al potenziamento delle attività.

L’attività di turnover attualmente eseguita ha permesso (oltre alla copertura della risorsa andata in pensione appartenente all’Ufficio accertamento) l’aumento di n. 1 unità (+ 1 FTE) all’ufficio accertamento (questo perché Apicale Lv. “Q” era incluso nel settore Direzione).

Sulla base delle finalità sopra meglio descritte, l’ipotesi appare quella di offrire un potenziamento specifico del settore riscossione coattiva e dell’ufficio contabilità.

Mediante la seguente possibile dinamica:

Introduzione di n. 2 risorse (+2 FTE) destinate al settore di riscossione e coattivo; tali unità, nello specifico, saranno verosimilmente destinate ai peculiari processi ed attività di riscossione coattiva espropriativa.

L'Ufficio, con tale dinamica, avrà così la possibilità di disporre di una (sub)unità "avanzata" da dedicare "full-time" al complesso delle attività di analisi e creazione dei processi di espropriazione forzata (pignoramenti, ipoteche etc..) aumentando così il grado di attenzione nei confronti della gestione dell'efficientamento dei fenomeni di inadempimento reiterato e seriale da parte di specifici cluster individuati dalla società.

La terza risorsa (aggiuntiva), invece, sarà destinata al rafforzamento dell'Ufficio contabilità, anch'esso interessato negli ultimi anni da progressivi aumenti di carichi di lavoro ed adempimenti.

Sotto il profilo dell'evoluzione e copertura costi, di illustra quanto segue.

Risorsa aggiuntiva	Costo / tipologia contratto	Differenziale costo del personale (dopo singolo intervento) considerando avanzo "positivo" (risparmio) di base (+ € 50.919,46)	Settore di riferimento	Segmento temporale di collocamento
Risorsa n-1	40.078,77 €	10.840,69 €	Riscossione e coattivo	1/2026
Risorsa n-2	40.078,77 €	-29.238,08 €	Riscossione e coattivo	1/2026
Risorsa n-3	40.078,77 €	-69.316,85 €	Contabilità	1/2026
Totale complessivo 2026		-69.316,85 €		

A tale costo complessivo, dovranno però essere sottratti € 27.600,00, derivanti dalla riduzione del numero dei lavoratori internali utilizzati dalla società in modo sperimentale per l'attività di sopralluoghi S.I.S.MI.CO. (da n. 2 risorse "part-time" a n. 1 risorse "part-time").

Per ulteriore precisione, inoltre, a ottobre 2026, avverrà un ulteriore pensionamento di una ulteriore unità lavorativa attualmente in forza presso il settore riscossione e coattivo.

Questo, per gli effetti, determina una riduzione "ulteriore" di € 7.280,00 per il 2026; nel 2027 (ove non compensata in turnover) un ulteriore risparmio di circa € 44.100,00.

L'azione di turnover (di quest'ultimo dipendente), infatti, verrà valutata in sede del Piano delle attività 2027 anche in rapporto alla verifica della copertura di ogni eventuale scenario di "rischio" nonché di adeguatezza della dotazione organica.

Tipologia	2026	2027
Risparmio riduzione "interinali"	€ 27.600,00	€ 27.600,00
Risparmio pensionamenti	€ 7.280,00	€ 44.100,00
Totale Risparmio	€ 34.880,00	€ 71.700,00

Differenziale "costi" / "risparmi"	2026	2027
Totale	- € 34.436,85	+ € 2.383,15

	= (€ -69.316,85 + € 34.880,00)	= (€ -69.316,85 + € 71.700,00)
--	--------------------------------	--------------------------------

ATTIVITA' 2026

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 l'aumento dei seguenti indici:

- riduzione delle annualità di competenza nell'attività di accertamento per recupero evasione.
- 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).
- intensificazione e potenziamento dell'attività di riscossione coattiva per la riduzione e recupero evasione.

In particolare sotto il profilo accertativo, saranno avviati di concerto con il Comune di Prato, specifici progetti sperimentali di analisi della situazione relativa alle aree edificabili anche mediante la sperimentazione di forme di collaborazione con l'Agenzia delle Entrate volte alla valutazione per zona di interesse delle zone di maggiore densità edificabile al fine di valorizzare (emersione) dei fenomeni di evasione "parziale" (infedeli dichiarazioni o insufficienti pagamenti) e "totale" (omesse dichiarazioni e omessi pagamenti), dunque in chiave di "tax gap" sulla quale attivare una successiva fase accertativa.

Sotto il profilo della riscossione, invece, mediante sarà adibita una (sub)unità "avanzata" da dedicare "full-time" al complesso delle attività di analisi e creazione dei processi di espropriazione forzata (pignoramenti, ipoteche etc..) aumentando così il grado di attenzione nei confronti della gestione dell'efficientamento dei fenomeni di inadempimento reiterato e seriale da parte di specifici cluster individuati dalla società; al contempo, sotto il profilo dei sistemi, saranno adottate tutte le misure tecnicamente ritenute più appropriate per consentire all'attuale sistema software una più razionale ed agevole gestione dei flussi ivi connessi.

Revisione e sviluppo sistemi informatici

Nell'ambito delle iniziative strategiche pianificate per l'esercizio 2026 si procederà, anche mediante l'ausilio sinergico del CED del Comune di Prato, a dare seguito all'analisi dei sistemi informativi in uso alla società; in continuità con il 2025.

Avendo riguardo alla salvaguardia dei principi di efficienza, contenimento dei costi, l'obiettivo sarà quello di individuare in modo specifico gli interventi e gli strumenti per la relativa realizzazione; ponendo specifica attenzione al miglioramento dei processi afferenti alla gestione coattiva.

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.

Progetto qualificazione risorse

Viene proseguito il progetto di qualificazione del personale pluriennale.

Obiettivo

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

Apertura a nuovi servizi in favore dei Comuni soci

Nel corso del 2026, la società rimarrà disponibile all'avvio e sviluppo di concerto, con i propri attuali comuni soci, ogni forma di interlocuzione finalizzata all'ampliamento dei servizi erogati in esecuzione dei relativi contratti di servizio.

Ogni eventuale ampliamento dei servizi sarà conseguentemente accompagnato dalla correlativa modifica ed integrazione del contratto di servizio in essere.

La remunerazione di tali nuovi servizi, in ogni caso, dovrà essere idonea all'integrale copertura dei maggiori costi aziendali.

Ingresso nuovi Comuni soci

In coerenza con quanto deliberato in passato, concluso l'iter procedurale previsto dal Testo Unico delle società partecipate D.Lgs. n. 175/2016 nonché ai rispettivi adempimenti di carattere societario, il Comune di Campi Bisenzio entrerà a far parte della compagine sociale di SORI per l'affidamento delle attività di riscossione coattiva.

Nel caso di positiva evoluzione, saranno poste in essere le relative attività e procedure per le connesse modifiche societarie nonché per la stipulazione del relativo contratto di servizio.

Tali interventi saranno adottati salvaguardando l'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 con 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), attualmente 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.