

PROGETTO DI BILANCIO DI PREVISIONE PER L'ANNO 2025 E PIANO ANNUALE E PLURIENNALE DI ATTIVITA'

1. Premessa

Il progetto di bilancio illustra i principali eventi societari avvenuti nel corso del 2024 e le aspettative per i prossimi due esercizi, evidenziando le ricadute economiche.

Vengono anzitutto messi in evidenza i principali eventi societari. Si fa poi seguito illustrando le ipotesi utilizzate per predisporre il piano annuale e pluriennale, il programma delle attività con riferimento al personale ed il programma degli investimenti. Successivamente viene presentato il conto economico dei tre esercizi di riferimento, corredato dai commenti sulle principali grandezze. Inoltre, si evidenziano i principali scostamenti di stima per gli anni 2024 e 2025 rispetto al progetto di bilancio elaborato lo scorso anno, approvato dall'Assemblea dei Soci in data 15 dicembre 2023, e si introducono le attese principali sull'evoluzione gestionale.

Per quanto afferisce alle grandezze economiche, i conti economici del triennio oggetto di analisi (2024, 2025 e 2026) recepiscono l'entrata in vigore del Decreto Ministeriale 14 aprile 2023, che ha rivisto al rialzo i diritti sulle procedure esecutive e cautelari, i cui effetti sono inclusi nei risultati di Soris a partire da luglio 2023.

Inoltre, il progetto di bilancio di previsione per l'anno 2024 e il piano annuale e pluriennale di attività sono stati elaborati includendo la stima degli impatti economici derivanti dalle modifiche dei capitolati/disciplinari di servizio: per Città di Torino il nuovo capitolato è entrato in vigore a partire da agosto 2024, per Regione Piemonte, Comune di Grugliasco e Comune di San Mauro Torinese si è ipotizzato che i nuovi capitolati/disciplinari di servizio entrino in vigore a partire da gennaio 2025.

2. Principali eventi societari

Nel mese di luglio di quest'anno, a seguito dell'approvazione del bilancio 2023 da parte dell'Assemblea dei Soci, è giunto a naturale scadenza il mandato del Consiglio di amministrazione presieduto dal Dott. V. Bombonato; nello stesso mese è stato nominato il nuovo Consiglio di amministrazione presieduto dal Dott. S. Lepri.

Si evidenzia inoltre che, a seguito di comunicazione del Ministero delle Finanze (MEF), nel corso del primo semestre 2024 Soris si è iscritta alla Piattaforma dei Crediti Commerciali (PCC), strumento utilizzato dal MEF per il monitoraggio della riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni. La suddetta iscrizione ha natura di obbligatorietà, in quanto la società è iscritta all'Indice della Pubbliche Amministrazioni (IPA) dal 2021, e comporta la comunicazione annuale delle informazioni relative ai pagamenti delle fatture elettroniche. La società non è invece tenuta alla certificazione dei crediti.

Dal 2024, Soris ha introdotto l'utilizzo della Piattaforma Notifiche Digitali (Send) per le ingiunzioni che hanno riscontrato un esito di notifica negativo. In questo modo è possibile, ex lege, ottenere un esito positivo nella consegna degli atti ai contribuenti, utilizzando anche canali digitali. I relativi costi sono inclusi nel conto economico e determinano una maggiore spesa rispetto al 2023; tali costi nel primo anno di utilizzo, ovvero il 2024, non trovano completa compensazione nei ricavi, che si manifesteranno principalmente nel corso del 2025, seguendo la metodologia utilizzata per i rimborsi spese verso gli Enti.

Per quanto afferisce ai costi del recapito dei documenti, si segnala che il 2024 recepisce l'effetto dell'aumento contrattuale dei costi avvenuto nel corso del 2023 e si stima un ulteriore aumento nel corso del 2025. Nel 2026, invece, giungerà a naturale scadenza il contratto attualmente in essere per il servizio di composizione, stampa, notificazione e/o consegna postale di atti e provvedimenti e relativi servizi accessori, che comporterà l'avvio di una nuova gara, con conseguente potenziale aumento dei costi.

In data primo agosto 2024 è entrato in vigore il nuovo capitolato di servizio con Città di Torino, che ha rivisto le principali condizioni economiche sui rimborsi spese per il recapito dei documenti, adeguandole al già citato Decreto Ministeriale 2023. Con gli altri enti Soci sono in corso tavoli di lavoro, al fine di addivenire ai nuovi capitolati/disciplinari di servizio, in allineamento con quanto concordato con Città di Torino.

L'attività per conto della Città di Torino, iniziata nel 2005, si è progressivamente sviluppata e consolidata nel corso degli anni, offrendo crescenti standard qualitativi e quantitativi e impattando positivamente sugli incassi, che hanno registrato una crescita progressiva fino al 2019, salvo subire una contrazione nel 2020, a causa del blocco della riscossione. Nel 2021 è ripreso il trend di crescita, che si è consolidato nel corso del 2022 e 2023 grazie al ritorno a pieno regime dell'attivazione delle procedure esecutive e cautelari; si è poi ulteriormente incrementato nel corso del 2024. Si ricorda che ad aprile 2022 è stato sottoscritto tra lo Stato ed il Comune di Torino un accordo per il ripiano del disavanzo e per il rilancio degli investimenti. Nello specifico è stato previsto il riconoscimento alla Città di un contributo fruibile in un lasso di tempo ventennale, previa verifica del rispetto di determinati parametri, alcuni dei quali hanno diretto impatto sulla riscossione e sull'attività di Soris. In particolare, è richiesta una crescita della riscossione di almeno lo 0,5% rispetto all'anno precedente. La Città si è inoltre impegnata ad anticipare l'emissione e la consegna dei carichi a Soris, al fine di rendere più veloce il ciclo della riscossione.

Si segnala che, a valere dal corrente esercizio, il conto economico non beneficia di ricavi afferenti al vecchio capitolato di servizio con Città di Torino (anno 2020), che avevano caratterizzato i bilanci precedenti, fino al 2023.

A riguardo dell'attività per conto della Regione Piemonte, iniziata nella seconda metà del 2017, si rileva che inizialmente i carichi affidati si riferivano alle ingiunzioni del bollo auto delle annualità accorpate dal 2010 al 2013. Dal 2018 in poi, i carichi affidati si sono limitati ad una sola annualità, con l'eccezione del 2021, nel quale la Regione ha chiesto a Soris di avviare alla notifica le ingiunzioni afferenti al 2017 e al 2018. Inoltre, dal 2018 Soris ha cominciato ad occuparsi della riscossione coattiva di altre entrate per conto dell'Ente, quali ad esempio canoni, concessioni, contributi, finanziamenti, ecc., operando una sorta di recupero crediti. Dal 2019 la Società si è occupata anche della riscossione relativa alla componente spontanea del tributo speciale per il deposito in discarica dei rifiuti (c.d. Ecotassa). Infine, dal 2022 è iniziata l'attività di stampa e postalizzazione dei documenti bonari, dei solleciti del bollo auto e della gestione coattiva in tutte le sue fasi, inviando sul territorio gli accertamenti del bollo auto, gestendone gli incassi e la rendicontazione.

A luglio 2019 è iniziata la riscossione delle ingiunzioni delle sanzioni per violazioni al codice della strada a favore del Comune di Grugliasco, a cui si sono aggiunte nel tempo le riscossioni a favore dei servizi educativi e del commercio. A dicembre 2021 è stata avviata l'attività, a favore del Comune di San Mauro Torinese, della riscossione delle ingiunzioni afferenti alle violazioni al codice della strada, ai servizi educativi e divisione tributi.

3. Ipotesi adottate per predisporre il piano annuale e pluriennale di attività

Ai fini della redazione del presente piano pluriennale, per gli anni 2024, 2025 e 2026 sono state assunte le seguenti ipotesi:

- si prosegue per il Comune di Torino l'attività di riscossione volontaria e coattiva dei tributi e delle entrate patrimoniali, delle mense scolastiche ed asili nido e dei canoni di locazione e concessione degli immobili, delle sanzioni amministrative per violazioni al codice della strada e la riscossione coattiva delle sanzioni per violazioni ai regolamenti comunali;
- si prosegue per la Regione Piemonte la riscossione coattiva della tassa automobilistica e delle altre imposte servizio;
- si prosegue per il Comune di Grugliasco l'attività di riscossione coattiva delle sanzioni amministrative per violazioni al codice della strada, delle rette delle mense scolastiche e del commercio;
- si prosegue per il Comune di San Mauro Torinese l'attività di riscossione delle ingiunzioni afferenti alle violazioni al codice della strada, ai servizi educativi e divisione tributi;
- sono state mantenute inalterate le condizioni economiche per gli anni 2025 e 2026 per la Città di Torino, alla luce del nuovo capitolato di servizio siglato ad agosto 2024. Per i Soci Regione Piemonte, Grugliasco e San Mauro Torinese si è assunta la previsione che i nuovi capitolati/disciplinari di servizio entrino in vigore a valere da gennaio 2025 e rimangano inalterati fino a tutto il 2026;
- prosegue l'utilizzo della Piattaforma Notifiche Digitali (Send), per le sole ingiunzioni che hanno riscontrato un esito di notifica negativo e per le rinotifiche degli accertamenti di Regione Piemonte;
- si riducono i proventi finanziari sulle giacenze di conto corrente per effetto della stima di riduzione del tasso Euribor, allineata alle previsioni disponibili attualmente;
- si stima l'evoluzione degli incassi sulla base della continuità dell'attuale gestione delle azioni coattive;
- si stima l'evoluzione del costo del personale sulla base delle nuove assunzioni confermate per il 2025, al netto dei pensionamenti;
- si stima l'evoluzione dei costi di struttura sulla base degli investimenti definiti dalla società e considerando che il nuovo sistema gestionale della riscossione di proprietà di Soris sarà disponibile dal secondo semestre 2027, con sospensione dei costi per i periodi di riferimento del piano nelle immobilizzazioni in corso;
- si stima la crescita dei costi diretti per la gestione dei documenti da inviare sul territorio sulla base del contratto odierno e del rinnovo nel 2026;
- non vengono ipotizzati impatti economici sull'attività della Società per effetto dell'incertezza economica causata dalla guerra tra Russia ed Ucraina e dagli avvenimenti che interessano il Medio Oriente;
- non si modificano a livello nazionale e locale le norme legislative e regolamentari che garantiscono l'operatività delle Società pubbliche in house nel settore della riscossione, almeno con riferimento a tutto l'anno 2026;
- si stima la continuità nel numero dei contribuenti e nella loro capacità di contribuzione;
- gli azionisti assicurano una gestione amministrativa rigorosa, con ciò assicurando una continuità di committenza.

4. Programma delle attività (con particolare riferimento alle politiche di assunzione del personale)

Per quanto attiene l'investimento aziendale in capitale umano, il continuo incremento negli anni passati dei volumi gestiti, il consolidamento dell'attività coattiva per conto della Regione e il

potenziamento della riscossione per conto del Comune di Torino hanno reso necessario implementare l'organico aziendale, al fine di garantire il corretto ed efficace svolgimento delle attività affidate, fino ad arrivare a settembre 2024 ad un numero complessivo pari a 78 risorse umane. L'organico attuale è articolato in tre dirigenti (una in aspettativa non retribuita), undici quadri e sessantaquattro impiegati, di cui dieci a tempo parziale. Tuttavia, per effetto della costante richiesta da parte degli Enti soci di incrementare gli incassi coattivi, anche attraverso attività di analisi puntuale di posizioni di difficile riscossione, si rivelerà necessario rafforzare ulteriormente l'organico operativo presso la U.O. Riscossione coattiva. A tal riguardo, l'attuale Consiglio di amministrazione ha già confermato l'assunzione di tre nuove risorse, che potrà concretizzarsi successivamente all'adozione del presente progetto di bilancio di previsione e piano annuale e pluriennale di attività. Si stima che il nuovo personale entri in forza presso la Società nel 2025, al netto di un pensionamento previsto a inizio anno.

Nel 2024, e per tutto il triennio oggetto di analisi, vengono garantite al personale le stesse possibilità di lavorare in smart working, grazie agli accordi individuali siglati con i dipendenti interessati ad aderire al lavoro agile.

5. Programma degli investimenti e delle relative modalità di finanziamento, con particolare riferimento a quelli informatici

Per quanto riguarda gli altri investimenti, si è concluso a marzo 2024 il contratto con la società Maggioli Spa per la gestione e l'acquisizione del sistema informativo della fiscalità locale, iniziato ad aprile 2019. Successivamente, è stato affidato allo stesso fornitore, fino a fine anno 2024, un servizio di hosting e conduzione applicativa del sistema, di cui Soris è divenuta proprietaria. Risulta attualmente in corso la nuova gara per il servizio di gestione in modalità "software as a service" del sistema per una durata di tre anni, con un'opzione di estensione fino ad un massimo di due anni. Il presente piano triennale recepisce anche il costo (nel 2024) del servizio di due diligence, che è stato affidato ad una società specializzata in ambito informatico, per un'analisi strategica del sistema informativo.

Il Piano recepisce inoltre l'evoluzione del nuovo sistema della riscossione, che si ipotizza verrà progettato e realizzato nel corso dei prossimi anni a partire dal 2025 a seguito dell'individuazione del nuovo fornitore attraverso la piattaforma Consip. L'impatto economico per gli anni 2025 e 2026 si stima contenuto, in quanto la spesa per l'attività di progettazione e sviluppo del software verrà ammortizzata a partire dalla messa in produzione dello stesso, ipotizzata nel corso del 2027.

Sono anche in corso valutazioni e approfondimenti propedeutici alla scelta di un nuovo sistema contabile e analitico, che supporti la strada intrapresa di automazione ed efficienza dei processi contabili.

Permane in essere il contratto con il CSI Piemonte per il servizio afferente all'utilizzo delle piattaforme informatiche, sia per le postazioni presso la sede della Società, che per i pc portatili utilizzati durante le attività in smart working. Nell'anno 2024 è stato realizzato un progetto per la segregazione della rete infrastrutturale Soris, che ha compreso anche l'introduzione di una rete wi-fi aziendale.

Nel corso del 2024 è entrato in funzione il nuovo sistema tagliacode per la gestione degli afflussi dei contribuenti agli sportelli ed è in fase di implementazione il nuovo sistema di gestione delle comunicazioni da parte dei contribuenti (moduli di contatto on line e PEC). Entro fine anno verrà reso disponibile il nuovo Portale per l'automazione della gestione del monitoraggio dei documenti inviati sul territorio e per l'elaborazione delle informazioni

propedeutiche alla predisposizione delle scritture contabili di accertamento e consuntivazione dei costi.

Prosegue nel corso del periodo oggetto di analisi l'attenzione verso la Cybersecurity, volta a garantire la sicurezza informatica della Società anche attraverso il supporto del servizio di Chief Information Security Officer (CISO).

6. Relazione dell'Organo amministrativo della Società al piano pluriennale 2024-2025-2026

DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 31.12.2023	PREVISIONE 31.12.2024	PREVISIONE 31.12.2025	PREVISIONE 31.12.2026	SCOSTAMENTO 2025 - 2024	SCOSTAMENTO 2026 - 2025
Ricavi Ente Oneri	1.668.341	3.011.493	2.246.358	2.153.739	-765.135	-92.619
Ricavi Ente Compenso Fisso	4.483.056	2.383.890	2.319.146	2.520.342	-64.744	201.196
Ente Rimborsi Spese (n-1 / n)	9.845.146	13.041.097	16.057.279	16.697.803	3.016.182	640.524
Contribuente Oneri	5.266.481	4.879.472	3.225.113	2.865.468	-1.654.358	-359.646
Contribuente Rimborsi Spese	8.138.866	5.265.676	5.838.345	6.249.004	572.668	410.660
Ricavi Riscossione	29.401.890	28.581.628	29.686.240	30.486.355	1.104.612	800.115
Altri Ricavi Ente (extra riscossione)	288.050	260.000	180.000	180.000	-80.000	0
Posizione Netta Banche	889.158	1.036.814	571.273	267.665	-465.541	-303.608
Extra Ricavi Netti	1.177.208	1.296.814	751.273	447.665	-545.541	-303.608
Ricavi	30.579.098	29.878.442	30.437.513	30.934.020	559.071	496.507
Spese Stampa e Recapito	-11.319.341	-12.686.974	-11.457.401	-14.619.697	1.229.573	-3.162.296
Procedure Esecutive	-551.687	-748.000	-772.000	-811.000	-24.000	-39.000
Costi Diretti	-11.871.028	-13.434.974	-12.229.401	-15.430.697	1.205.573	-3.201.296
Costi del Rischio	-654.000	-535.000	-392.000	-392.000	143.000	0
Rilascio Fondo Rischi	52.694	0	0	0	0	0
Costo del Rischio	-601.306	-535.000	-392.000	-392.000	143.000	0
Margine Lordo	18.106.764	15.908.467	17.816.112	15.111.323	1.907.644	-2.704.788
Spese Personale	-4.481.661	-4.889.203	-5.182.120	-5.364.313	-292.918	-182.193
Spese Sviluppo e Progetti ICT	-1.839.073	-1.383.400	-1.740.000	-1.840.000	-356.600	-100.000
Altre Spese ICT	-162.919	-528.500	-737.000	-649.000	-208.500	88.000
Spese Call Center	-755.003	-755.000	-780.000	-805.000	-25.000	-25.000
Spese Amministrative e Varie	-1.020.091	-1.118.000	-1.179.000	-1.166.000	-61.000	13.000
Spese Struttura	-8.258.747	-8.674.103	-9.618.120	-9.824.313	-944.018	-206.193
Risultato Operativo	9.848.018	7.234.365	8.197.991	5.287.010	963.627	-2.910.981
Capitolato 2020 Città di Torino	3.295.304	-307.610	237.381	206.401	544.991	-30.980
Sopravv. Attive	124.635	36.000	0	0	-36.000	0
Sopravv. Passive	-74.145	-880.000	0	0	880.000	0
Altro Straordinario	3.345.794	-1.151.610	237.381	206.401	1.388.991	-30.980
Risultato Ante Imposte	13.193.812	6.082.755	8.435.372	5.493.411	2.352.618	-2.941.961

Ricavi Riscossione:

- **Ricavi Ente Oneri: € 3.011.493 nel 2024, € 2.246.358 nel 2025 e € 2.153.739 nel 2026 (- € 765.135 nel 2025 su 2024 e - € 92.619 nel 2026 su 2025)**

Comprende gli oneri a carico degli Enti Soci maturati in percentuale sulle riscossioni bonarie e coattive.

Comune di Torino: 2024 (€ 2.454.765), 2025 (€ 2.091.358), 2026 (€ 2.103.739). Il valore si riduce nel 2025 rispetto al 2024 per effetto del nuovo capitolato di servizio, entrato in vigore ad agosto 2024, che ha previsto l'azzeramento degli oneri a carico dell'Ente sulle riscossioni coattive.

Regione: 2024 (€ 537.346), 2025 (€ 155.000), 2026 (€ 50.000). Il valore si contrae nel 2025, come per Città di Torino, a seguito dell'azzeramento agli Enti degli oneri di riscossione coattiva, inoltre si introduce anche un tetto massimo di 50 mila € quale compenso per la riscossione bonaria del tributo speciale per il deposito in discarica dei rifiuti (c.d. Ecotassa).

Altri enti (Grugliasco e San Mauro): 2024 (€ 19.382), 2025 (€ 0), 2026 (€ 0). Il valore si azzerà per effetto dei nuovi disciplinari.

- **Ricavi Ente Compenso Fisso: € 2.383.890 nel 2024, € 2.319.146 nel 2025 e € 2.520.342 nel 2026 (- € 64.744 nel 2025 su 2024 e + € 201.196 nel 2026 su 2025)**

Comprende i compensi fissi a carico degli Enti Soci previsti dai capitolati/disciplinari di servizio.

Comune di Torino: 2024 (€ 1.031.444), 2025 (€ 1.031.444), 2026 (€ 1.031.444). Il valore è costante ed è da attribuirsi principalmente alla Polizia Municipale, che prevede per l'attività bonaria un compenso a forfait annuo di 300 mila euro per la gestione degli incassi, oltre a 0,90 € a documento incassato.

Regione: 2024 (€ 1.352.446), 2025 (€ 1.287.702), 2026 (€ 1.488.898). Il valore non subisce variazioni significative nel corso del triennio ed è rappresentato dal compenso per l'attività di stampa e recapito dei documenti bonari e solleciti del bollo auto, oltre ad un compenso fisso a partita per la gestione dei carichi coattivi del bollo.

- **Ente Rimborsi Spese (n-1 / n): € 13.041.097 nel 2024, € 16.057.279 nel 2025 e € 16.697.803 nel 2026 (+ € 3.016.182 nel 2025 su 2024 e + € 640.524 nel 2026 su 2025)**

Trattasi degli importi addebitati agli Enti Soci per i rimborsi spese di recapito e diritti maturati sulle procedure esecutive e cautelari non incassati dai contribuenti.

Comune di Torino: 2024 (€ 4.829.725), 2025 (€ 5.366.000), 2026 (€ 6.489.779). L'ammontare è previsto in crescita nel corso del triennio in quanto a valere da agosto 2024 recepisce gli importi di rimborso spese per i recapiti previsti da succitato Decreto Ministeriale, maggiori rispetto al passato. Inoltre, l'andamento degli importi è funzione del numero di documenti coattivi che si prevede di inviare sul territorio, stimato in costante crescita con l'obiettivo di massimizzare gli incassi a favore della Città.

Regione: 2024 (€ 8.152.589), 2025 (€ 10.617.347), 2026 (€ 10.118.717). L'incremento, come per Città di Torino, è attribuibile all'applicazione dei nuovi importi di rimborso spese per i recapiti, come indicato nel Decreto Ministeriale 2023 a valere da gennaio 2025.

Inoltre, il 2025 e 2026 sono influenzati dal rimborso delle spese sostenute per il recapito dei documenti inviati tramite Send, la cui piattaforma è stata utilizzata per la prima volta nel 2024, il cui relativo effetto economico positivo si manifesta principalmente a partire dall'anno successivo.

Altri enti (Grugliasco e San Mauro): 2024 (€ 58.783), 2025 (€ 73.932), 2026 (€ 89.307). L'incremento, come per Città di Torino, è attribuibile all'applicazione dei nuovi importi di rimborso spese per i recapiti, come indicato nel Decreto Ministeriale 2023 a valere da gennaio 2025.

- **Contribuente Oneri: € 4.879.472 nel 2024, € 3.225.113 nel 2025 e € 2.865.468 nel 2026 (- € 1.654.358 nel 2025 su 2024 e - € 359.646 nel 2026 su 2025)**

La voce comprende gli oneri a carico dei contribuenti computati sulle riscossioni coattive.

Comune di Torino: 2024 (€ 2.599.300), 2025 (€ 2.093.147), 2026 (€ 1.957.001). Il valore risulta in riduzione, seppur sia prevista nel corso del triennio una costante crescita degli incassi coattivi, in quanto il nuovo capitolato di servizio sottoscritto con Città ha rivisto al ribasso la percentuale di onere di riscossione a carico dei contribuenti sulle ingiunzioni, in allineamento a quanto previsto per gli accertamenti esecutivi.

Regione: 2024 (€ 2.209.192), 2025 (€ 1.099.409), 2026 (€ 882.909). Anche in questo caso la stima risulta in riduzione per effetto dell'abbassamento delle percentuali di oneri di

riscossione a carico dei contribuenti sulle ingiunzioni, che si prevede di applicare con i nuovi capitolati/disciplinari di servizio a valere dal 2025.

Altri enti (Grugliasco e San Mauro): 2024 (€ 70.980), 2025 (€ 32.557), 2026 (€ 25.558). Anche in questo caso la stima risulta in riduzione per effetto dell'abbassamento delle percentuali di oneri di riscossione a carico dei contribuenti sulle ingiunzioni, che si prevede di applicare con i nuovi capitolati/disciplinari di servizio a valere dal 2025.

- **Contribuente Rimborsi Spese: € 5.265.676 nel 2024, € 5.838.345 nel 2025 e € 6.249.004 nel 2026 (+ € 572.668 nel 2025 su 2024 e + € 410.660 nel 2026 su 2025)**

Trattasi degli importi addebitati ai contribuenti per i rimborsi spese di recapito e diritti maturati sulle procedure esecutive e cautelari.

Comune di Torino: 2024 (€ 2.081.726), 2025 (€ 2.172.788), 2026 (€ 2.335.553). L'ammontare è previsto in crescita nel corso del triennio, come già commentato per i rimborsi spese a carico dell'Ente, in quanto a valere da agosto 2024 recepisce gli importi di rimborso spese per i recapiti previsti da DM 2023, maggiori rispetto al passato.

Regione: 2024 (€ 3.155.607), 2025 (€ 3.640.554), 2026 (€ 3.886.837). Anche in questo caso la stima risulta in crescita per effetto del recepimento del suddetto DM 2023.

Altri enti (Grugliasco e San Mauro): 2024 (€ 28.343), 2025 (€ 25.003), 2026 (€ 26.614). Gli importi sono sostanzialmente allineati.

Extra Ricavi Netti:

- **Altri Ricavi Ente (extra riscossione): € 260.000 nel 2024, € 180.000 nel 2025 e € 180.000 nel 2026 (- € 80.000 nel 2025 su 2024 e invariato nel 2026 su 2025)**

Il valore del 2024 si riferisce principalmente al rimborso delle spese sostenute per il servizio di contact center fornito agli Enti. La riduzione dell'importo del 2025 rispetto all'anno precedente è imputabile all'introduzione, nel 2025, dell'importo a forfait a carico di Regione Piemonte allineato a quanto addebitato a Città di Torino.

- **Posizione Netta Banche: € 1.036.814 nel 2024, € 571.273 nel 2025 e € 267.665 nel 2026 (-€ 465.541 nel 2025 su 2024 e - € 303.608 nel 2026 su 2025)**

L'importo comprende gli interessi attivi maturati sui conti correnti della società, al netto delle commissioni di incasso a carico di Soris, addebitate dagli istituti finanziari per l'attività di riscossione. La riduzione nel corso del triennio è attribuibile alla stima di riduzione, allineata con le aspettative di mercato, del tasso euribor base di calcolo degli interessi attivi.

Costi Diretti:

- **Spese Stampa e Recapito: - € 12.686.974 nel 2024, - € 11.457.401 nel 2025 e - € 14.619.697 nel 2026 (+ € 1.229.573 nel 2025 su 2024 e - € 3.162.296 nel 2026 su 2025)**

La voce ricomprende i costi di stampa e recapito dei documenti bonari e coattivi, incluso il probabile e crescente utilizzo della piattaforma Send.

Comune di Torino: 2024 (€ 4.263.713), 2025 (€ 4.515.557), 2026 (€ 5.849.944). L'ammontare è previsto in crescita nel corso del triennio, per il maggior numero di documenti inviati sul territorio e in particolare, nel 2026 per effetto del probabile aumento dei costi conseguenza del nuovo contratto.

Regione: 2024 (€ 8.369.508), 2025 (€ 6.885.961), 2026 (€ 8.696.085). La riduzione nel 2025 è attribuibile principalmente ad un minor numero di accertamenti Bollo Auto spediti sul territorio, di cui una parte è stata anticipata a fine 2024. Invece, la crescita nel 2026, come per Città di Torino, dipende dal nuovo contratto.

Altri enti (Grugliasco e San Mauro): 2024 (€ 53.753), 2025 (€ 55.883), 2026 (€ 73.668). Non si rilevano differenze sostanziali.

- **Procedure Esecutive: - € 748.000 nel 2024, - € 772.000 nel 2025 e - € 811.000 nel 2026 (- € 24.000 nel 2025 su 2024 e - € 39.000 nel 2026 su 2025)**

La voce comprende le spese sostenute dalla società per l'attivazione di procedure esecutive e cautelari relative a legali esterni ed attività di outsourcing legate alle procedure coattive. L'importo è sostanzialmente in linea nel corso del triennio.

Costo del Rischio:

- **Costo del Rischio: - € 535.000 nel 2024, - € 392.000 nel 2025 e - € 392.000 nel 2026 (+ € 143.000 nel 2025 su 2024 e invariato nel 2026 su 2025)**

La voce ricomprende gli accantonamenti a fondi rischi a copertura del rischio operativo della società nello svolgimento dell'attività di riscossione, potenzialmente contestabile da parte degli Enti soci. I nuovi accantonamenti al fondo rischi sono funzione dell'ammontare dei nuovi carichi affidati dagli Enti Soci. L'impatto del 2024 dipende dall'incremento delle percentuali di notifiche con esito negativo delle procedure esecutive e cautelari (percentuale utilizzata per calcolare il fondo rischi), che invece si prevedono costanti nel 2025 e nel 2026.

Spese Struttura:

- **Spese Personale: - € 4.889.203 nel 2024, - € 5.182.120 nel 2025 e - € 5.364.313 nel 2026 (- € 292.918 nel 2025 su 2024 e - € 182.193 nel 2026 su 2025)**

La voce include il costo del personale della società. L'incremento nel 2025 è attribuibile alle tre nuove risorse che si stima di assumere per rafforzare la riscossione coattiva. Inoltre, il costo recepisce le stime di aumenti retributivi per effetto della contrattazione collettiva e di crescita interne.

- **Spese Sviluppo e Progetti ICT: - € 1.383.400 nel 2024, - € 1.740.000 nel 2025 e - € 1.840.000 nel 2026 (- € 356.600 nel 2025 su 2024 e - € 100.000 nel 2026 su 2025)**

La voce si riferisce al costo sostenuto per la gestione dell'attuale software della riscossione di proprietà della società e completamente speso. In particolare, i costi del 2024 includono le spese per il sistema attualmente in uso, mentre negli anni successivi gli importi recepiscono anche quota parte delle spese legate alla realizzazione del nuovo sistema informativo. Si precisa che le spese di investimento per il nuovo sistema (progettazione e sviluppo) sono stimate nella voce di stato patrimoniale "immobilizzazioni in corso" (nel 2025 € 1,3 Mln e nel 2026 € 1,2 Mln), ed è stato ipotizzato un impatto economico a valere dal 2027.

- **Altre Spese ICT: - € 528.500 nel 2024, - € 737.000 nel 2025 e - € 649.000 nel 2026 (- € 208.500 nel 2025 su 2024 e + € 88.000 nel 2026 su 2025)**

La voce ricomprende tutte le spese software della società (sito internet, documentale per archiviazione, gestione degli afflussi agli sportelli, gestione degli appalti, ..) diverse dal

sistema della riscossione. L'incremento nel 2025 e 2026 rispetto al 2024 è attribuibile principalmente alla spesa per la progettazione e lo sviluppo del nuovo sistema contabile e analitico.

- **Spese Call Center:** - € 755.000 nel 2024, - € 780.000 nel 2025 e - € 805.000 nel 2026 (- € 25.000 nel 2025 su 2024 e - € 25.000 nel 2026 su 2025)

La voce si riferisce alle spese sostenute per il servizio di Call Center, dato in outsourcing, e alle relative spese per il numero verde messo a disposizione dei contribuenti. La stima di costo è pressoché costante nel corso del triennio.

- **Spese Amministrative e Varie:** - € 1.118.000 nel 2024, - € 1.179.000 nel 2025 e - € 1.166.000 nel 2026 (- € 61.000 nel 2025 su 2024 e + € 13.000 nel 2026 su 2025)

La voce include tutte le spese di natura amministrativa non precedentemente considerate e principalmente si riferisce a: costo degli organi sociali (Consiglio di amministrazione, Collegio Sindacale, Organismo di Vigilanza), costi dei professionisti (fiscalista, DPO, CISO, legali societari, ...), ammortamenti, costi per assicurazioni/fidejussioni, canone affitto immobile e spese condominiali.

Nel corso del triennio si stima un andamento pressoché costante della spesa.

Altro Straordinario:

- **Capitolato 2020 Città di Torino:** - € 307.610 nel 2024, + € 237.381 nel 2025 e + € 206.401 nel 2026 (+ € 544.991 nel 2025 su 2024 e - € 30.980 nel 2026 su 2025)

La voce si riferisce agli impatti residui del capitolato sottoscritto con Città di Torino nel 2020, relativi al calcolo del costo ammortizzato dei piani di rientro (attualizzazione delle rate future dei piani). L'importo negativo dell'anno 2024 si riferisce al calcolo del costo ammortizzato iniziale del piano di rientro sottoscritto in corso d'anno.

- **Sopravvenienze attive/passive:** - € 844.000 nel 2024, € 0 nel 2025 e € 0 nel 2026 (+ € 844.000 nel 2025 su 2024 e invariato nel 2026 su 2025)

L'importo del 2024 comprende principalmente l'allineamento tra sistema della riscossione e contabilità per vecchie poste di eccedenze da pagamento, a seguito di riconciliazione e storicizzazione terminata nel corso dell'anno.

7. Principali scostamenti per gli anni 2024-2025 rispetto al precedente Piano pluriennale

DESCRIZIONE	PREVISIONE ANNO 2024 Piano 2023/2024/2025	PREVISIONE ANNO 2024 Piano 2024/2025/2026	SCOSTAMENTO 2024	PREVISIONE ANNO 2025 Piano 2023/2024/2025	PREVISIONE ANNO 2025 Piano 2024/2025/2026	SCOSTAMENTO 2025
Ricavi Riscossione	26.194.000	28.581.628	2.387.628	26.016.000	29.686.240	3.670.240
Extra Ricavi Netti	-16.000	1.296.814	1.312.814	-9.000	751.273	760.273
Ricavi	26.178.000	29.878.442	3.700.442	26.007.000	30.437.513	4.430.513
Costi Diretti	-11.223.000	-13.434.974	-2.211.974	-11.710.000	-12.229.401	-519.401
Costo del Rischio	-370.000	-535.000	-165.000	-370.000	-392.000	-22.000
Margine Lordo	14.585.000	15.908.467	1.323.467	13.927.000	17.816.112	3.889.112
Spese Struttura	-9.368.000	-8.674.103	693.897	-9.093.000	-9.618.120	-525.120
Risultato Operativo	5.217.000	7.234.365	2.017.365	4.834.000	8.197.991	3.363.991
Altro Straordinario	-621.000	-1.151.610	-530.610	95.000	237.381	142.381
Risultato Ante Imposte	4.596.000	6.082.755	1.486.755	4.929.000	8.435.372	3.506.372

Ricavi Riscossione:

Lo scostamento sulle previsioni dell'anno 2024 dipende in parte dall'applicazione del Decreto Ministeriale 2023, che ha rivisto al rialzo i diritti maturati sulle procedure esecutive cautelari, non considerati nella precedente stima. A questo si aggiunge, l'impatto dei maggiori incassi dei tributi e dall'anticipo della spedizione di parte degli accertamenti del Bollo Auto previsti inizialmente nel 2025.

Lo scostamento sulla previsione 2025 è attribuibile all'introduzione dei nuovi capitoli/disciplinari di servizio, all'incremento delle aspettative sugli incassi e ai rimborsi spese relativi ai documenti inviati tramite piattaforma Send.

Extra Ricavi Netti:

Per entrambi gli anni, la differenza dipende dalla componente attiva degli interessi sulla liquidità della società.

Costi diretti:

Nella previsione dei costi diretti 2024 la crescita è attribuibile all'introduzione della piattaforma Send e ai costi afferenti al completamento di lotti di notifica pregressi, a seguito di un'attività condivisa con il fornitore di efficientamento delle tempistiche di consegna e fatturazione dei documenti.

Nel 2025 la differenza di previsione è in parte attribuibile all'utilizzo della piattaforma Send e in parte ai maggiori documenti stimati in emissione sul territorio rispetto al piano precedente.

Costo del Rischio:

La differenza previsionale non materiale è attribuibile al ricalcolo delle stime.

Spese Struttura:

Nel 2024 il maggior risparmio rispetto alle previsioni precedenti è principalmente imputabile a minori spese afferenti al sistema della riscossione, a seguito dell'affidamento della sola conduzione e manutenzione del suddetto sistema al fornitore, dopo che Soris è diventata proprietaria del software. Nel 2025 invece, l'incremento previsionale delle spese dipende principalmente da maggiori costi ICT, sia per i primi costi determinati dall'aggiudicazione del nuovo software della riscossione sia dai maggiori costi del nuovo sistema contabile.

Altro Straordinario:

Per l'anno 2024, il maggior costo previsionale è attribuibile alle sopravvenienze passive non stimabili nel precedente piano. Nel 2025 la differenza è imputabile al ricalcolo del costo ammortizzato sui piani di rientro sottoscritti con Città di Torino.

8. Programma delle modalità operative e tecniche di svolgimento delle attività previste

L'operatività di Soris si è ormai consolidata nei locali di via Vigone 80. Gli sportelli sono aperti al pubblico su appuntamento. È previsto l'accesso libero in caso di pagamenti o per usufruire di alcuni servizi attivati per particolari urgenze. Con l'obiettivo di rispondere prontamente alle esigenze dei contribuenti, è attivo il servizio di sportello virtuale che consente agli stessi di dialogare direttamente con gli operatori del front office da remoto, senza la necessità che si rechino presso gli uffici della sede. Inoltre, i contribuenti possono anche utilizzare i "punti gialli" (totem per pagamenti elettronici e in contanti dei documenti) presenti presso la sede della società e dislocati anche in alcuni uffici della Città di Torino.

Tra gli interventi previsti vi sono le spese che si rendono necessarie per l'inserimento delle nuove risorse e la revisione del relativo contratto di concessione.

9. Evoluzione prevedibile della gestione

Il Consiglio di amministrazione sarà impegnato, anche attraverso l'adozione di un apposito Piano strategico 2025-2027, per definire e porre in essere ulteriori decisioni di fondo e conseguenti azioni, tese a un possibile ulteriore miglioramento delle attività di riscossione bonaria e coattiva, nonché orientate al miglioramento gestionale.

Per quanto attiene alle spese previste nel presente piano pluriennale, si segnala il costante obiettivo di automatizzare sempre di più le attività aziendali e ridurre in maniera sempre maggiore la componente manuale da parte delle risorse, limitando così rischi di errori e permettendo una più efficace analisi dei vari processi aziendali.

Nei confronti del personale proseguirà, in continuità con il progetto di formazione sullo sviluppo delle risorse iniziato nel 2024, un follow-up per favorire il consolidamento delle soft skill acquisite, ricorrendo anche a Fondi interprofessionali messi a disposizione delle aziende per promuovere un processo di crescita delle competenze relazionali e di comunicazione riducendo anche gli impatti economici.

Proseguirà nel biennio successivo il coinvolgimento della struttura in un progetto di sostenibilità che porterà alla predisposizione del relativo bilancio, attraverso formazione e attività realizzate con il supporto dell'Università degli studi di Torino.

La società continuerà a monitorare gli sviluppi dell'intelligenza artificiale, con l'obiettivo di valutare quelle applicazioni che potranno migliorare l'efficienza dell'attività di riscossione.

La società continuerà a focalizzare l'attenzione sui temi di compliance, con particolare riferimento alla protezione dei dati personali e alla sicurezza informatica.

A seguito di quanto indicato nel D.Lgs 175/2016, con deliberazione del Consiglio di amministrazione del 21 dicembre 2017, la società si è dotata di uno specifico Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale. Tale Programma prevede il costante monitoraggio di "indicatori" numerici che siano in grado di individuare eventuali soglie di allarme il cui verificarsi potrebbe evidenziare uno stato di crisi. I dati economici esposti nel presente piano pluriennale non evidenziano segnali di superamento delle soglie di rischio. In particolare la differenza tra ricavi e costi della produzione (risultato ante imposte esclusi gli interessi attivi), risulta costantemente positiva (+ € 4.570 mila nel 2024, + € 7.391 mila nel 2025, + € 4.750 mila nel 2026) e il peso degli oneri finanziari rispetto al totale del fatturato permane costantemente pari a 0, in quanto si ritiene di non necessitare, nel prossimo futuro, del ricorso a finanziamenti da parte del sistema bancario o di terzi.