

LA RISCOSSIONE DELLE ENTRATE LOCALI



L'esperienza di Torino:
il ruolo e la funzione di **SORIS S.p.A.**

Torino,
2 luglio 2007

Relatore: dott. Felice Calissano
Direttore Generale SORIS S.p.A.

L'esperienza di Torino: **L'IDEA**

- L'idea di costituire una società comunale per la riscossione delle entrate proprie risale ai primi mesi del 2003
- L'iniziativa, condivisa dal Sindaco, è stata promossa e condotta dagli Assessori ai tributi ed al bilancio della Città, con la collaborazione della direzione della divisione servizi tributari e catastali del Comune

L'esperienza di Torino: **IL CONTESTO**

- Opportunità di realizzare una “cassaforte” comunale per la riscossione delle proprie entrate alla luce anche:
 - delle prime voci sulla costituzione di un ente riscuotitore nazionale;
 - della scadenza al 31/12/2004 della convenzione a suo tempo stipulata con Uniriscossioni.

- Possibilità di estensione dell'operato della NEWCO sia in orizzontale, vale a dire sul territorio, sia in verticale, nel senso cioè di integrare la riscossione con altre attività a maggior valore aggiunto.

L'esperienza di Torino: **LE VERIFICHE**

- ❑ Nel marzo 2003 si decise di affidare ad una società indipendente esterna l'incarico di realizzare uno studio in tema di accertamento, liquidazione e riscossione delle entrate comunali allo scopo di:
 - verificare la validità e la realizzabilità dell'iniziativa;
 - fornire ai competenti Organi comunali tutti i ragguagli e le informazioni necessarie a pervenire ad una decisione motivata sull'argomento.

- ❑ A maggio 2003, a seguito di gara ad evidenza pubblica, l'incarico venne affidato alla **DELOITTE CONSULTING S.p.A.**

L'esperienza di Torino: **LO STUDIO**: il contenuto

- ❑ Lo studio, realizzato tra giugno e ottobre del 2003, fornì:
 - la valutazione della situazione esistente (as is);
 - una comparazione sotto diversi profili qualitativi e quantitativi tra 5 alternative ritenute percorribili
 - **ALTERNATIVA 1** (Full insourcing: accertamento, liquidazione e riscossione presso il Comune)
 - **ALTERNATIVA 2** (situazione attuale: accertamento e liquidazione presso il Comune; gara per affidamento della riscossione ad un riscuotitore)
 - **ALTERNATIVA 3** (accertamento e liquidazione presso il Comune; riscossione ad una società di scopo all'uopo costituita)
 - **ALTERNATIVA 4** (accertamento, liquidazione e riscossione presso una società di scopo all'uopo costituita)
 - **ALTERNATIVA 5** (Full outsourcing: accertamento, liquidazione e riscossione presso un terzo)

L'esperienza di Torino: **LO STUDIO**: sintesi dei risultati

Punti di forza

Possibilità di ricorrere al meccanismo dell'anticipazione

Semplicità dell'iter di implementazione

Controllo sul processo di gestione delle entrate

Possibilità di estendere l'operatività ad altre entrate e ad altri Enti

Possibilità di estendere l'operatività a tutto il processo di gestione delle entrate

Continuità rispetto alla situazione attuale

Alternativa 1

Full insourcing
Accertamento, Liquidazione e Riscossione presso il Comune

Alternativa 2

Accertamento e Liquidazione presso il Comune e Riscossione ad un Riscuotitore

Alternativa 3

Accertamento e Liquidazione presso il Comune e Riscossione ad una Società di Scopo

Alternativa 4

Accertamento, Liquidazione e Riscossione ad una Società di Scopo

Alternativa 5

Full outsourcing
Accertamento, Liquidazione e Riscossione presso un Terzo

	Possibilità di ricorrere al meccanismo dell'anticipazione	Semplicità dell'iter di implementazione	Controllo sul processo di gestione delle entrate	Possibilità di estendere l'operatività ad altre entrate e ad altri Enti	Possibilità di estendere l'operatività a tutto il processo di gestione delle entrate	Continuità rispetto alla situazione attuale
Alternativa 1			✓		✓	
Alternativa 2		✓				✓
Alternativa 3	✓		✓	✓	✓	✓
Alternativa 4	✓		✓	✓	✓	
Alternativa 5						6

L'esperienza di Torino: **LO STUDIO**: sintesi dei risultati

(segue)

Punti di debolezza

	<i>Impossibilità di ricorrere al meccanismo dell'anticipazione</i>	<i>Criticità per le tempistiche di implementazione</i>	<i>Perdita di controllo sull'intero processo di gestione delle entrate</i>	<i>Problematiche legate al personale</i>	<i>Problematiche legate al contesto normativo</i>	<i>Discontinuità rispetto alla situazione attuale</i>
Alternativa 1 <i>Full insourcing</i> <i>Accertamento, Liquidazione e Riscossione presso il Comune</i>	✓	✓		✓		✓
Alternativa 2 <i>Accertamento e Liquidazione presso il Comune e Riscossione ad un Riscuotitore</i>	✓ *	✓			✓	
Alternativa 3 <i>Accertamento e Liquidazione presso il Comune e Riscossione ad una Società di Scopo</i>						✓
Alternativa 4 <i>Accertamento, Liquidazione e Riscossione ad una Società di Scopo</i>		✓		✓		✓
Alternativa 5 <i>Full outsourcing</i> <i>Accertamento, Liquidazione e Riscossione presso un Terzo</i>	✓ *	✓	✓	✓		✓ 7

* Nel caso di soggetti privati, non in grado di sostenere il volume d'affari del Comune di Torino.

L'esperienza di Torino: **LO STUDIO**: conclusioni

La soluzione proposta

La soluzione che risultava percorribile, nel rispetto delle tempistiche a disposizione, e la più vantaggiosa dal punto di vista operativo, organizzativo ed economico, era l'alternativa che prevedeva la costituzione di una Società di scopo a totale capitale pubblico (*Alternativa 3*), a cui affidare direttamente il servizio di riscossione delle principali entrate comunali (Ici, Tarsu, Cosap e Cimp).

Questa modalità di gestione infatti presentava indubbi vantaggi:

- Consentiva di svincolarsi dai possibili impatti che il settore della Riscossione dei Tributi avrebbe subito a seguito della prospettata riforma;
- Permetteva di rispettare le tempistiche prefissate;
- Garantiva di poter continuare a ricorrere al meccanismo dell'anticipazione Ici (assolutamente imprescindibile, dati i volumi che interessano il Comune di Torino);
- Preservava l'attuale know-how e le importanti professionalità che si sono sviluppati all'interno del Comune nella gestione dei tributi (accertamento e contenzioso tributario).

L'esperienza di Torino: **LO STUDIO**: conclusioni (segue)

La soluzione proposta

Inoltre alla costituenda Società si aprivano interessanti prospettive:

-possibilità di estendere la propria attività

- alla riscossione altre entrate del Comune di Torino
- alla gestione di altre fasi del processo.

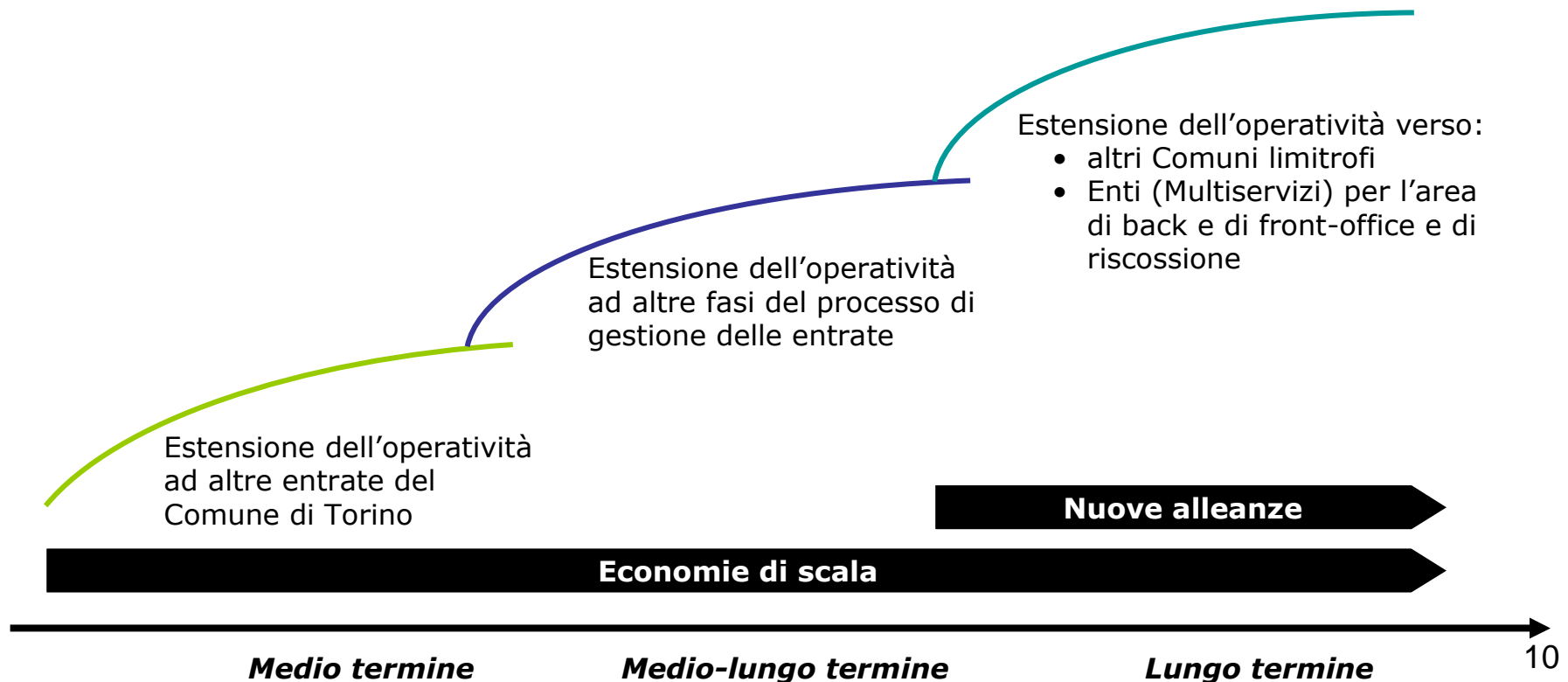
-possibilità di allargare il numero dei propri clienti*;

- ad altri Comuni;
- ad altri Enti e/o Aziende Multiutilities.

* Previa iscrizione all'Albo dei Riscuotitori ex art. 53, D.Lgs. 446/97

L'esperienza di Torino: **LO STUDIO** conclusioni (segue) la soluzione proposta

- Era molto importante, infatti, essere in grado di garantire la totale operatività per il solo servizio di riscossione delle principali entrate comunali (Ici, Tarsu, Cosap e Cimp), entro e non oltre il 1 gennaio 2005 costituendo così una solida base di partenza, su cui andare ad innestare nuovi servizi o nuove competenze territoriali.



L'esperienza di Torino: **GLI APPROFONDIMENTI**

- ❑ Dal novembre 2003 al febbraio 2004, con riferimento alla soluzione proposta, DELOITTE CONSULTING S.p.A. sviluppò i seguenti approfondimenti:
 - budget economico quinquennale
 - bozza di Statuto della NEWCO
 - bozza di contratto di servizio con la Città per l'affidamento alla Società dell'attività di riscossione dei tributi comunali a partire dal 1/1/2005

- ❑ Nel budget si prevedeva una perdita nel primo anno di attività, un sostanziale pareggio nei secondi due esercizi ed un utile soddisfacente negli ultimi due anni. Nel quinquennio la perdita preventivata per il primo esercizio era comunque ampiamente recuperata

L'esperienza di Torino: **Società unipersonale per la riscossione**

- *l'iter di approvazione*

- 1/6/2004
 - 26/7/2004
 - 20/9/2004
 - 19/11/2004
 - 1/1/2005
 - 6/11/2006
- Deliberazione della Giunta comunale (costituzione della società e contratto di servizio)
 - Deliberazione del Consiglio Comunale (approvazione del progetto di costituzione della Società)
 - Deliberazione del Consiglio Comunale (approvazione del contratto di servizio con la Società)
 - Costituzione della SORIS S.p.A.
 - Avvio dell'operatività di SORIS S.p.A.
 - Iscrizione al n. 143 dell'Albo di cui all'art. 53 del D.Lgs. 446/97

L'esperienza di Torino: **La soluzione adottata: Società unipersonale per la riscossione**

*- le principali caratteristiche di **SORIS S.p.A.***

- Denominazione
- Sede
- Oggetto
- Capitale sociale
- Consiglio di Amministrazione
- Collegio Sindacale
- Direttore Generale
- Società Riscossioni S.p.A. (siglabile **SORIS S.p.A.**)
- Torino
- La gestione 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.
- € 2.583.000,00 interamente sottoscritto e versato dal Comune di Torino
- Avv. Antonio Finocchiaro – Presidente
Sig. Paolo Audino
Dott. Fabrizio Mastro
Dott. Giuseppe Pozzo
Dott. Sebastiano Provvisiero
Dott. Giuseppino Santoro
- Dott. Mario Pia – Presidente
Dott. Mauro Casalegno
Dott. Giuseppe Coppa
- Dott. Felice Calissano

Iscritta al n. 143 dell'Albo dei soggetti abilitati ad effettuare attività di liquidazione, accertamento e riscossione dei tributi e di altre entrate delle province e dei comuni istituito dall'art. 53 del D.Lgs. 446/97

L'esperienza di Torino: **SORIS**: la riscossione volontaria

- ❑ TARSU – COSAP – CIMP: invio avvisi bonari di pagamento, seguiti da sollecito se non pagati;
- ❑ ICI: invio di bollettini prestampati (di cui 50% precalcolati) corredati da:
 - Aliquote comunali applicabili nell'anno di riferimento
 - Modalità di pagamento
 - Indirizzario dei CAF convenzionati con il Comune
 - Lettera di comunicazione al Comune di aliquote diverse per casi particolari

- ❑ MEMENTO
 - Dopo due tentativi andati a vuoto di rendere obbligatorio il mod. F24 per il pagamento dell'ICI (bozze leggi Finanziarie 2005 e 2007), allo stato attuale questa imposta “può essere versata” con tale modello (Legge 4/7/2006, n. 223, art. 37, comma 55). Le disposizioni di attuazione di detto comma (provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate del 26/4/2007, in G.U. n. 104 del 7/5/2007) dispone che *“A partire dal 1/5/2007 il contribuente ha facoltà di versare l'ICI anche utilizzando i crediti ammessi in compensazione”*, dal che si deduce specularmente che tale facoltà è attribuita anche per i pagamenti effettuati senza compensazione.

L'esperienza di Torino: **SORIS**: la riscossione coattiva

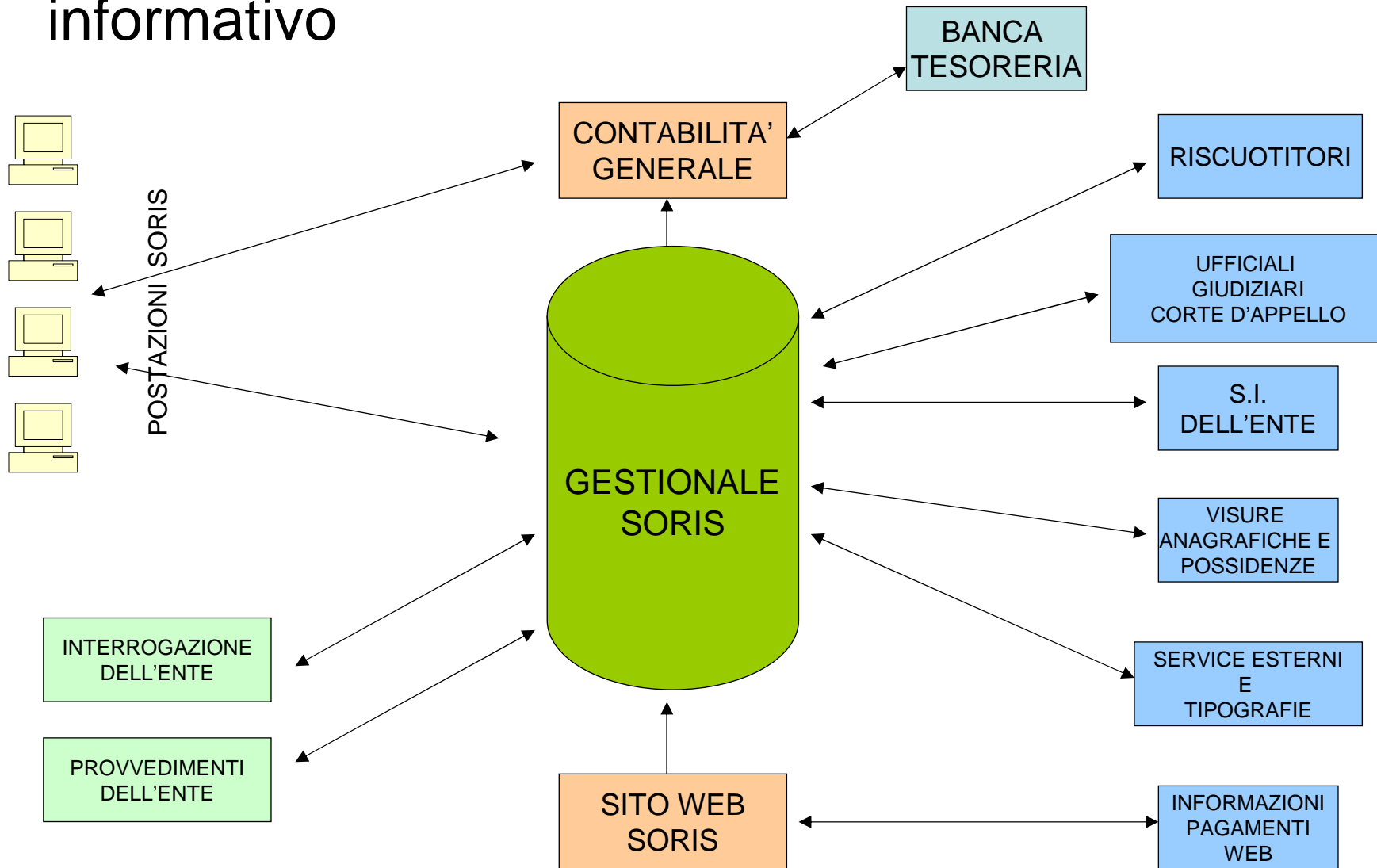
- ❑ Viene utilizzata l'ingiunzione fiscale ex R.D. 639/1910, la cui notificazione a mezzo ufficiale giudiziario è preceduta da un'intimazione di pagamento inviata per raccomandata.

- ❑ Le azioni cautelari ed esecutive si sostanziano nel fermo amministrativo dei beni mobili registrati e nell'ipoteca immobiliare con successivo pignoramento e vendita dei beni in caso di mancato pagamento nonché nel pignoramento presso terzi dei crediti da debitore.

L'esperienza di Torino: **SORIS**: i canali di pagamento

- Sportelli propri (da settembre 2007)
- Uffici postali con bollettini precompilati;
- Sportelli delle banche convenzionate (tutte le principali della Città):
- Addebito diretto su c/c bancario o postale tramite il servizio RID (addebito diretto preautorizzato);
- Tabaccai e ricevitorie del lotto aderenti al canale Lottomatica;
- Sportelli Bancomat Unicredit utilizzando le carte pagobancomat emesse da qualsiasi banca;
- Internet collegandosi al sito www.soris.torino.it utilizzando qualsiasi carta di credito;
- Sportelli di Torino e provincia di Equitalia Nomos (già Uniriscossioni).

L'esperienza di Torino: **SORIS**: il sistema informativo



L'esperienza di Torino: **SORIS**: gli addetti

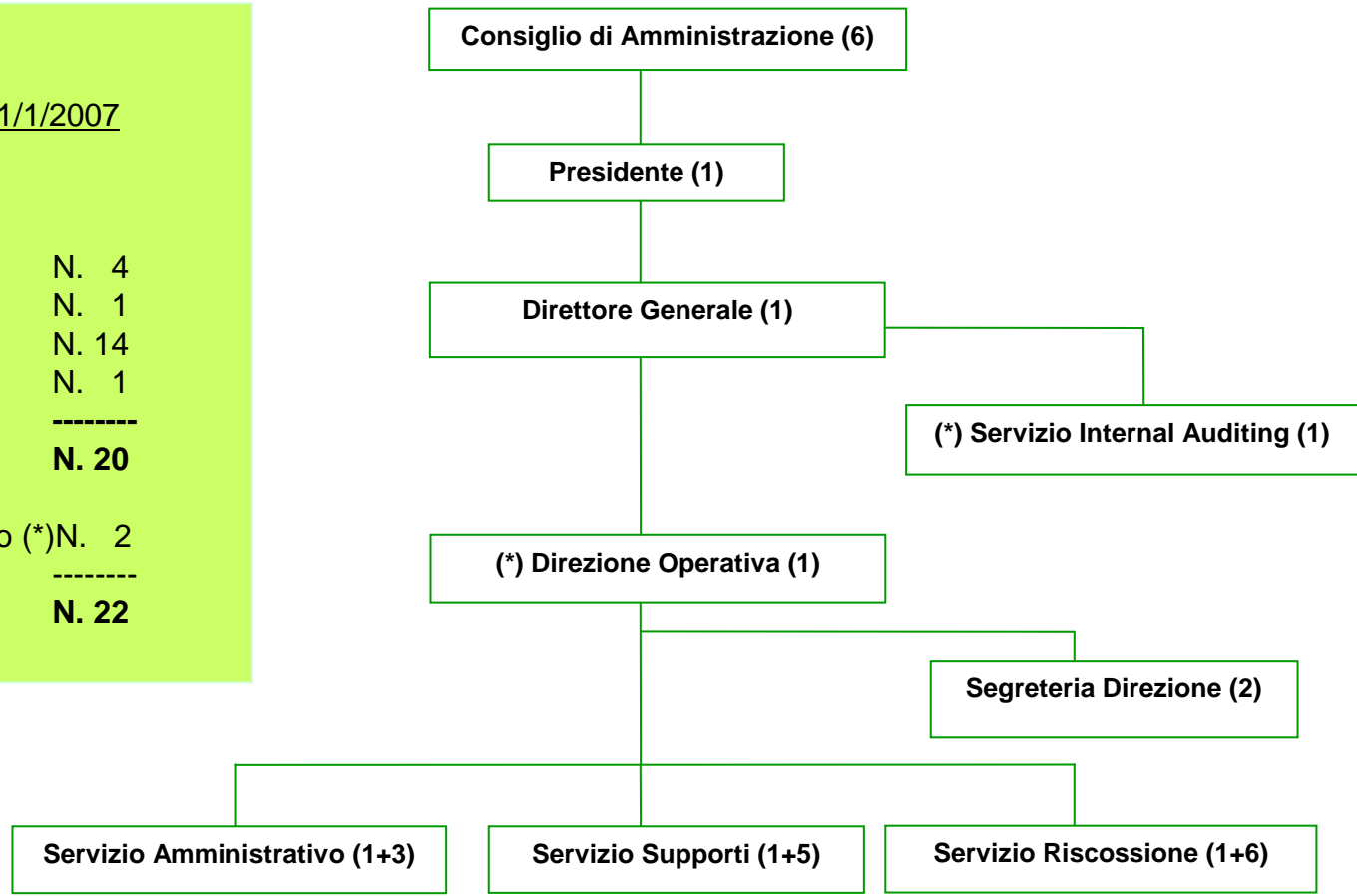
SORIS S.P.A.
ORGANIGRAMMA AL 1/1/2007

NUMERO ADDETTI

•Dirigenti	N. 4
•Quadri	N. 1
•Impiegati	N. 14
•Ausiliari	N. 1

TOTALE DIPENDENTI	N. 20
•Collaboratori a progetto (*)	N. 2

TOTALE ADDETTI	N. 22



L'esperienza di Torino: **SORIS**: i risultati del bilancio 2005



Quantità trattate

	N°AVVISI SPEDITI	N°SOLLECITI	TOTALE
TARSU	481.175	14.393	495.568
COSAP	34.413	1.074	35.487
CIMP	7.332	56	7.388
ICI	438.068	-	438.068
TOTALE	960.988	15.523	976.511

Utile netto d'esercizio	€ 98.610,=
Patrimonio netto contabile	€ 2.681.610,=

Entrate riscosse

TARSU	€ 101.473.005,89
COSAP	€ 7.605.650,10
CIMP	€ 8.209.039,64
ICI	€ 237.282.449,34
TOTALE	€ 354.570.144,97

Performance verso il Comune	
▪COSTI	
▪RISCOSSIONE	



L'esperienza di Torino: **SORIS**: i risultati del Bilancio 2006

☐ Quantità trattate						
	N° avvisi spediti	N° solleciti spediti	N° scarichi	N° intimazioni	N° ingiunzioni	TOTALE
TARSU	487.752	14.285	5.879	42.306	15	550.237
COSAP	34.826	1.351	320	3.433		39.930
CIMP	7.545	118	79	1.845	49	9.636
ICI	457.747				222	457.969
TOTALE	987.870	15.754	6.278	47.584	286	1.057.772

☐ Entrate riscosse

ICI	€ 236.012.816,01	(di cui € 42.281.744,= a mezzo F24)
TARSU	€ 124.125.564,49	
COSAP	€ 10.888.762,04	
CIMP	€ 12.541.575,50	
TOTALE	€ 383.568.718,04	

☐ Utile netto d'esercizio	€ 73.615,=
☐ Patrimonio netto contabile	€ 2.755.225,=

☐ Performance verso il Comune	
▪ COSTI	
▪ RISCOSSIONE	

L'esperienza di Torino: **SORIS:** Responsabilità dei vertici aziendali, privacy e ISO 9001

□ D.Lgs. 231/2001 (responsabilità di amministratori e dirigenti): è stato affidato ad uno studio legale specializzato l'incarico di redigere il richiesto "Modello organizzativo". Il lavoro sarà terminato a settembre. Nel frattempo sono state adottate tutte le misure cautelative propedeutiche (Codice etico, Regolamento interno, sistema informativo di monitoraggio, corsi di formazione, etc.).

□ D.Lgs. 196/2003 (privacy): sono state esperite tutte le previsioni di legge per assicurare la richiesta riservatezza nel trattamento dei dati sensibili, personali, giudiziari (nomina del responsabile del trattamento, dei dipendenti incaricati, dei fornitori responsabili; adozione dei necessari regolamenti e documenti).

□ ISO 9001 (certificazione di qualità): è in corso l'istruttoria per l'ottenimento della certificazione del processo di riscossione della TARISU prevista per la primavera 2008.

L'esperienza di Torino: **SORIS**: l'estensione dell'attività (I)

- ❑ Dal giugno 2007 SORIS ha avviato la riscossione coattiva delle sanzioni per violazioni al Codice della strada.
- ❑ Questo comporterà un incremento ed una diversificazione del giro di affari, nonché un aumento dei costi e del personale.
- ❑ Entro l'anno si inizierà l'attività di riscossione volontaria e coattiva delle sanzioni per violazione delle norme sul commercio.

L'esperienza di Torino: **SORIS**: gli addetti (segue I)
acquisizione gestione coattivo delle sanzioni per violazione C.d.S.

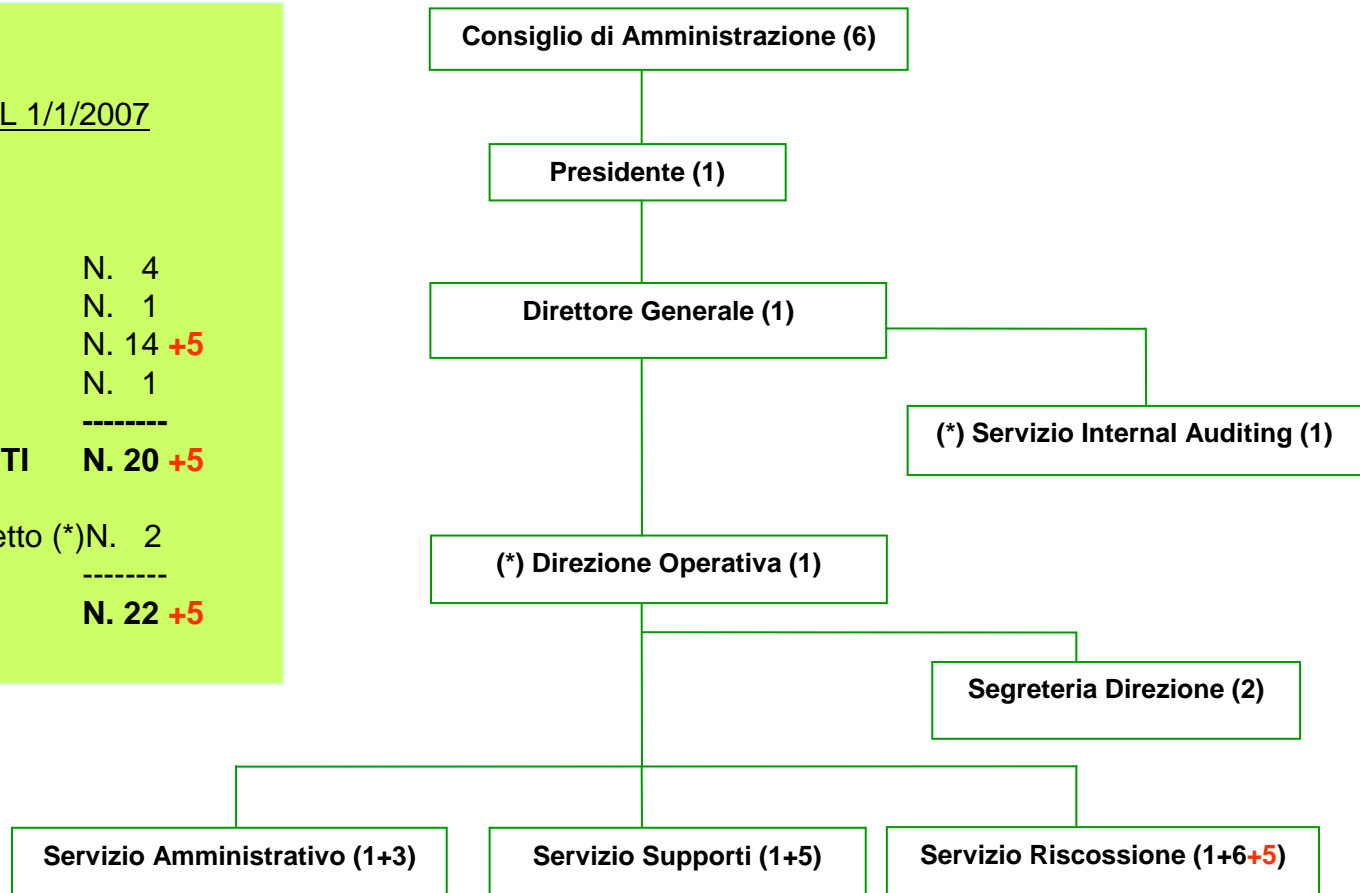
SORIS S.P.A.
ORGANIGRAMMA AL 1/1/2007

NUMERO ADDETTI

•Dirigenti	N. 4
•Quadri	N. 1
•Impiegati	N. 14 +5
•Ausiliari	N. 1

TOTALE DIPENDENTI	N. 20 +5
•Collaboratori a progetto (*)	N. 2

TOTALE ADDETTI	N. 22 +5



L'esperienza di Torino: **SORIS**: l'estensione dell'attività (II)

- ❑ Dal settembre 2007 SORIS trasferirà la propria sede legale ed operativa in Via Vigone n. 80 nel fabbricato conosciuto come "Lingottino". In esso confluiranno anche la Divisione Servizi tributari e catastali del Comune ed il Catasto comunale decentrato.
- ❑ SORIS aprirà al pubblico un salone attrezzato con 18 sportelli di cassa, una sala per consulenze ed un ampio spazio di attesa convenientemente arredato.
- ❑ I cittadini potranno effettuare i pagamenti alle casse (in contanti, con carta bancomat o carta di credito) ovvero in modo autonomo presso uno sportello Bancomat.
- ❑ L'apertura della sportelleria con la conseguente nuova attività inciderà sul funzionigramma della Società anche per effetto di un incremento del numero degli addetti.

L'esperienza di Torino: **SORIS**: gli addetti (segue II)
attivazione degli sportelli

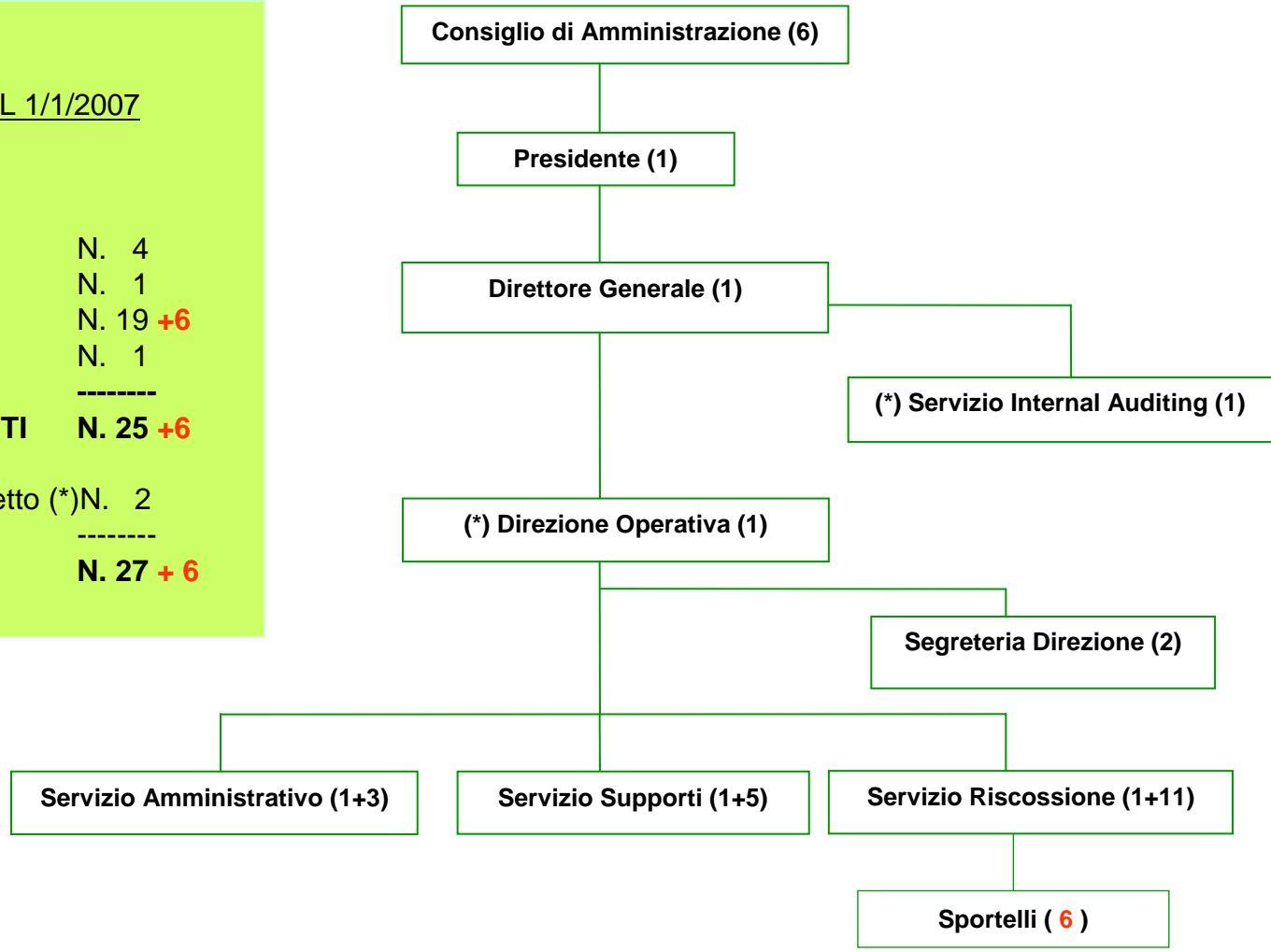
SORIS S.P.A.
ORGANIGRAMMA AL 1/1/2007

NUMERO ADDETTI

•Dirigenti	N. 4
•Quadri	N. 1
•Impiegati	N. 19 +6
•Ausiliari	N. 1

TOTALE DIPENDENTI	N. 25 +6
•Collaboratori a progetto (*)	N. 2

TOTALE ADDETTI	N. 27 + 6



L'esperienza di Torino: **SORIS:** Customer satisfaction

Dopo il trasferimento, previsto per il 1° settembre 2007, nei nuovi locali di Via Vigone ed alla conseguente apertura al pubblico di sportelli la Società provvederà a realizzare un'indagine di "Customer satisfaction", con l'obiettivo di rilevare quale sia il gradimento degli utenti

L'esperienza di Torino: **SORIS**: la riscossione coattiva nel contesto nazionale

❑ Memento

A differenza di EQUITALIA e delle sue partecipate i riscuotitori a mezzo ingiunzione fiscale non possono:

- riscuotere a mezzo ruolo;
- accedere ai dati degli uffici pubblici;
- esercitare l'attività di recupero dei crediti;
- ricevere ed utilizzare le comunicazioni che Banche, Società, istituti, enti etc. sono obbligati a trasmettere all'Anagrafe tributaria;
- nell'azione di pignoramento dei crediti del debitore presso terzi, ordinare a questi di pagare il credito direttamente al concessionario;
- in caso di morosità superiore a € 25.000 esercitare accessi, ispezioni e verifiche presso i debitori verso il soggetto moroso;
- richiedere a terzi debitori del soggetto iscritto a ruolo le somme da loro dovute al moroso prima di procedere al pignoramento nei suoi confronti;
- ottenere dall'Agenzia delle entrate la disponibilità finanziaria corrispondente ai rimborsi d'imposta dovuti ad un soggetto prima di inoltrare allo stesso una proposta di compensazione su tali crediti e il debito iscritto a ruolo;
- maggiorare del 25% il compenso ordinariamente previsto per la riscossione coattiva se esercitata in via esclusiva.

L'esperienza di Torino: **SORIS**: l'associazione all'ASPEL

- ❑ Nel febbraio 2007, su iniziativa di Roma, Torino e La Spezia è stata costituita l'Associazione nazionale delle società con capitale pubblico locale per la gestione delle entrate comunali, denominata ASPEL.
- ❑ Ad oggi hanno aderito all'Associazione le società di Roma, Torino, La Spezia, Imperia, Ravenna, Saronno, Pisa, Trieste, Ancona, Parma (con un bacino di circa cinque milioni di abitanti).
- ❑ Il Consiglio direttivo è composto da Marco Causi, Presidente, Assessore al Bilancio di Roma, Gianguido Passoni, vice Presidente, Assessore al Bilancio di Torino, Fabio Sturani, Sindaco di Ancona, delegato ANCI per i tributi locali, Sergio Cortopassi, Assessore al Bilancio di Pisa, Guido Melley, Rodolfo Leone, Elio Gasperoni.
- ❑ Recentemente è stato sottoscritto un protocollo d'intesa con IFEL.
Primo concreto atto di questa collaborazione è l'elaborazione di uno studio sul sistema nazionale della riscossione con particolare riferimento alle entrate degli Enti locali
- ❑ In Italia sono oltre 50 le società pubbliche locali affidatarie del servizio di gestione delle entrate comunali.

L'esperienza di Torino: **SORIS**: l'associazione all'ASPEL (segue)

OBIETTIVI:

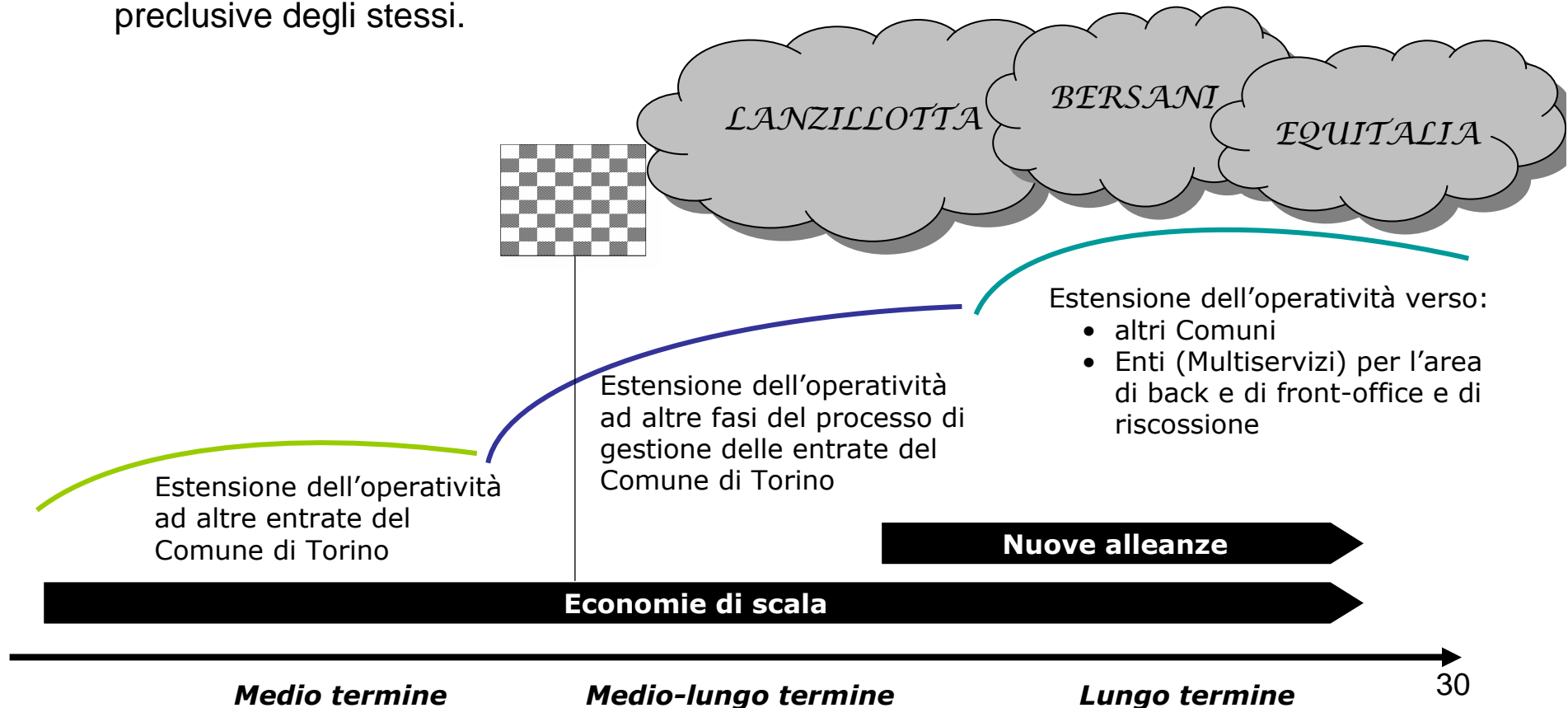
- ❑ Creare una rete di collegamento fra le varie realtà che si possa interfacciare – con un peso sicuramente maggiore rispetto a quello dei singoli associati – sia con gli organi istituzionali e sia con quelli di rappresentanza del settore.

- ❑ Essere una opportunità per non disperdere quel patrimonio di esperienze maturate dai governi territoriali nel campo della politica fiscale locale.

L'esperienza di Torino: **SORIS**: il piano di sviluppo

(estratto dall'allegato 1 alla deliberazione del Consiglio Comunale n. 85/04 del 26/7/04)

- Nel quadro delle ipotesi di sviluppo della Società a suo tempo indicate dal Consiglio Comunale della Città e qui sotto riprodotte, SORIS, alla fine di questo anno taglierà il traguardo fissato a medio termine. Sugli sviluppi ulteriori incombono nubi peraltro non preclusive degli stessi.



L'esperienza di Torino: la nube Equitalia

❑ **Equitalia:**

- ha l'esclusiva della riscossione a mezzo ruolo delle entrate dello Stato e degli Enti locali;
- Può provvedere a accertamento, liquidazione e riscossione delle entrate degli Enti locali, salvo diversa determinazione di questi ultimi;
- Ha creato con le Società partecipate (ex consessionari nazionali) un frame-work sufficientemente articolato sul territorio nazionale, ma fortemente centralizzato (a Roma) come direzione strategica ed operativa, con conseguenti fondati dubbi circa l'efficacia e l'efficienza della sua azione.

- ❑ La nube Equitalia può essere dissolta se si considera che il suo intervento contrasta con il principio in base al quale titolari delle entrate locali – e come tali legittimati a gestirle – sono le collettività territoriali in quanto, nel contempo, contribuenti e fruitrici esclusive dei servizi loro resi attraverso l'impiego delle risorse conferite, realizzato con l'intervento e la mediazione dell'Ente locale democraticamente eletto.
- Si devono dunque ritenere, e sostenere, come legittimo, necessario e funzionale il radicamento sul territorio dell'attività degli Enti locali in tema di gestione e riscossione delle entrate proprie e come imprescindibile l'autonomia decisionale di tali Enti in materia, il cui esercizio ci si deve augurare coerente con i principi del federalismo fiscale e delle autonomie locali

L'esperienza di Torino: SORIS: scenari di sviluppo

□ In tale prospettiva SORIS ha professionalità, strutture e risorse per affiancare i Comuni nello svolgimento, sotto il loro controllo e con il loro coordinamento, delle seguenti attività:

- Riscossione volontaria e coattiva delle entrate proprie, tributarie ed extratributarie;
- Accertamento tributario;
- Contenzioso da accertamenti e da riscossione;
- Gestione ordinaria dei tributi;
- Assistenza nell'elaborazione di linee di organizzazione della gestione dei tributi