



Approvato dall'Assemblea ordinaria del 19/12/2018

**PROGETTO DI BILANCIO DI PREVISIONE PER L'ANNO 2019 E PIANO ANNUALE E PLURIENNALE DI ATTIVITÀ**

**1. Premessa: analisi del contesto**

La società, allo stato attuale, gestisce le attività di riscossione dei due soci, Comune di Torino e Regione Piemonte.

L'attività per conto del Comune di Torino, iniziata nel 2005, si è progressivamente consolidata nel corso degli anni, offrendo elevati standard qualitativi e quantitativi, come confermato dal progressivo incremento dei flussi di incasso da riscossione.

Come noto, in data 01/06/2017 con delibera 2017 02090/024 è stato approvato il Piano di Potenziamento e Sviluppo degli incassi derivanti dall'attività di riscossione. I relativi effetti economici, iniziati nella parte terminale del 2017, si stanno rafforzando nel corso del 2018 e interesseranno anche gli altri esercizi del presente piano industriale.

A riguardo dell'attività per conto della Regione Piemonte, iniziata nella seconda metà del 2017, si rileva che i carichi affidati nel 2017 si riferivano al bollo auto delle annualità dal 2010 al 2013. Nel 2018 è stata affidata la riscossione del bollo auto del 2014 e, negli anni a venire, sarà affidata, per ciascun anno, la riscossione del bollo auto della successiva annualità. I ricavi derivanti da questa componente sono in crescita nel 2018 rispetto al 2017, sia per il trascinarsi sul corrente esercizio della riscossione dei carichi 2017, sia per il consolidamento delle procedure esecutive, iniziate principalmente in corso d'anno.

Per quanto attiene agli scenari futuri, sono in corso di valutazione operazioni di ampliamento della compagine societaria. In data 21 marzo scorso, la Città di Torino ha dato la disponibilità a dare corso alla cessione progressiva di quote comprese tra l'1% e l'1,5% del capitale sociale di Soris ad altri Comuni del territorio, in particolare iniziando con quelli dell'hinterland torinese. Il presente piano industriale ipotizza l'inizio dell'attività di riscossione coattiva per conto del Comune di Grugliasco a valere dal 2019. Si segnala, infine, che sono in corso incontri conoscitivi con altri comuni capoluogo e della cintura metropolitana.

Ai fini della redazione del piano triennale, per gli anni 2018, 2019 e 2020, sono state assunte le seguenti ipotesi:

- non sono stati stimati i potenziali effetti derivanti dall'eventuale conversione in legge del D.L. n. 119 del 23 ottobre 2018 (c.d. pacificazione fiscale);
- sono state mantenute le attuali condizioni presenti nei capitoli in essere, sia per il Comune di Torino che per la Regione Piemonte, fermo restando la definizione del nuovo capitolo di servizio con il Comune di Torino, i cui lavori preparatori sono iniziati nel 2017. Le uniche modifiche apportate, recepite nelle stime degli anni 2019 e 2020, si riferiscono alla

- componente economica bonaria afferente Cosap, Cosap Commercio, Cimp, Patrimonio Immobiliare, Servizi Educativi. Per queste partite i ricavi sono stati rivisti, per effetto della richiesta di riduzione delle percentuali di riconoscimento a Soris sui volumi riscossi, di cui alla richiesta della Città di Torino datata 14 dicembre 2017, prot. 39601/4.60.4, che si presuppone verrà confermata in sede di firma del nuovo capitolato di servizio;
- venga proseguita l'attività di riscossione volontaria e coattiva dei tributi e delle entrate patrimoniali del Comune di Torino;
  - per lo stesso Comune venga proseguita l'attività di riscossione volontaria e coattiva, delle sanzioni amministrative per violazioni al Codice della strada e la riscossione coattiva delle sanzioni per violazioni ai regolamenti comunali;
  - venga proseguita la vendita dei tagliandi di occupazione temporanea delle aree mercatali;
  - venga proseguita la riscossione coattiva e volontaria delle rette per le mense scolastiche ed asili nido e dei canoni di locazione e concessione degli immobili di proprietà del Comune di Torino;
  - venga proseguita la riscossione coattiva della tassa automobilistica per la Regione Piemonte;
  - considerato il permanere del distacco, con l'attuale regime, delle n. 13 risorse dagli associati, anche per l'anno 2020, pur considerando la scadenza del contratto di distacco attualmente in essere fissata nel 31 dicembre 2019, salvo proroga;
  - non si modifichino a livello nazionale e locale le norme legislative e regolamentari che garantiscono l'operatività delle Società Pubbliche in house nel settore almeno con riferimento a tutto l'anno 2020.

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

Nel corso del 2019 e 2020 continueranno le attività di riscossione per conto del Comune di Torino e della Regione Piemonte. E, come evidenziato in precedenza, si presuppone inizino le attività di riscossione coattiva per conto del Comune di Grugliasco.

Conseguentemente al continuo incremento dei volumi gestiti, all'avvio dell'attività coattiva per conto della Regione e al potenziamento della riscossione per conto del Comune di Torino, si è resa necessaria l'implementazione dell'organico aziendale al fine di garantire il corretto ed efficace svolgimento delle attività affidate. A tal fine, a seguito di delibera del Consiglio di Amministrazione del 17 luglio, è stata avviata una procedura di reclutamento ai sensi del D.lgs. 175/2016 s.m.i. artt. 19 e 25, cui fa seguito un processo di selezione nella misura di 10 e fino ad un massimo di 15 unità. Si stima che la procedura di selezione si chiuda e si proceda all'assunzione del personale entro la fine del corrente esercizio.

Si sottolinea, infine, che per supportare le attività aziendali e con l'obiettivo di una costante sinergia tra la società ed il Comune, in forza dello schema di Protocollo di Intesa tra la Città di Torino e Soris approvato con deliberazione della Giunta Comunale del 20 Febbraio 2018 (mecc. n. 2018 00621/04), successivamente siglato tra le parti in data 28 Giugno 2018, a valere dal 2 luglio sono distaccate presso Soris n. 13 risorse dipendenti della Città, di cui n. 1 Vice Direttore generale e n. 2 responsabili di unità operative. Delle rimanenti risorse in distacco, n. 7 erano già presenti in azienda alla data del 30 giugno 2018.

## 3. Programma degli investimenti e delle relative modalità di finanziamento (con particolare riferimento a quelli informatici)

Nel corso del 2019 particolare rilevanza avrà il nuovo assetto dell'architettura informatica, che comporterà ingenti investimenti per l'affidamento ad un nuovo outsourcer del servizio e che determinerà impatti economici nei prossimi cinque anni e conseguenti effetti positivi sulla qualità dei servizi offerti.

Vengono inoltre ipotizzati programmi di investimento nei servizi complementari e connessi all'attività di riscossione (es. Contact center, Unep), finalizzati al consolidamento e al miglioramento della qualità dei servizi offerti al cittadino.

#### 4. Relazione dell'Organo amministrativo della Società al piano industriale 2018-2020

##### SORIS S.P.A. - PIANO INDUSTRIALE RELATIVO AL TRIENNIO 2018-2020

<b>RICAVI</b>	<b>Ricavi 2017</b>	<b>Ricavi 2018</b>	<b>Ricavi 2019</b>	<b>Ricavi 2020</b>	<b>Scostamento 2019-2018</b>	<b>Scostamento 2020-2019</b>
Totale compensi per la riscossione	3.630.344	3.914.000	3.891.000	3.817.000	-23.000	-74.000
Totale proventi attività coattiva	13.023.529	14.473.000	15.110.000	14.853.000	637.000	-257.000
Totale servizi complementari	2.304.799	2.674.000	2.441.000	2.441.000	-233.000	-

<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>18.958.672</b>	<b>21.061.000</b>	<b>21.442.000</b>	<b>21.111.000</b>	<b>381.000</b>	<b>-331.000</b>
----------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	----------------	-----------------

<b>COSTI</b>	<b>Costi 2017</b>	<b>Costi 2018</b>	<b>Costi 2019</b>	<b>Costi 2020</b>	<b>Scostamento 2019-2018</b>	<b>Scostamento 2020-2019</b>
Totale costi operativi	13.569.278	14.144.000	13.896.000	13.977.000	-248.000	81.000
Totale costo di gest. strutture uffici ed utenze	444.638	512.000	557.000	572.000	45.000	15.000
Totale costo degli organi sociali	144.526	141.000	140.000	140.000	-1.000	-
Totale costo del personale	2.707.255	3.653.000	4.410.000	4.660.000	757.000	250.000
Imposte indirette e tasse	58.252	64.000	69.000	69.000	5.000	-

<b>TOTALE COSTI</b>	<b>16.923.949</b>	<b>18.514.000</b>	<b>19.072.000</b>	<b>19.418.000</b>	<b>558.000</b>	<b>346.000</b>
---------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	----------------	----------------

<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>2.034.723</b>	<b>2.547.000</b>	<b>2.370.000</b>	<b>1.693.000</b>	<b>-177.000</b>	<b>-677.000</b>
----------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-----------------	-----------------

<b>ONERI PROVENTI GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>-7.566</b>	<b>-7.000</b>	<b>-7.000</b>	<b>-7.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
--	---------------	---------------	---------------	---------------	----------	----------

<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>2.027.158</b>	<b>2.540.000</b>	<b>2.363.000</b>	<b>1.686.000</b>	<b>-177.000</b>	<b>-677.000</b>
-------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-----------------	-----------------

## **RICAVI:**

- **Compensi per la riscossione: € 3.914 mila nel 2018, € 3.891 mila nel 2019 e € 3.817 mila nel 2020 (- € 23 mila nel 2019 su 2018, - € 74 mila nel 2020 su 2019)**

Comprende i ricavi derivanti dalle riscossioni effettuate per conto della Direzione Tributi, Direzione Commercio, Direzione Patrimonio Immobiliare, Direzione Servizi Educativi, Direzione Corpo di Polizia Municipale del Comune di Torino e Regione Piemonte.

L'ammontare stimato si riferisce alle attività ed ai compensi inseriti nei Capitolati di Servizio in corso di rinnovo.

Le riduzioni sono giustificabili principalmente alla componente afferente a Cosap, Cosap Commercio, Cimp, Patrimonio Immobiliare, Servizi Educativi, per effetto, come indicato nella parte iniziale del presente documento, al ribasso delle percentuali di compensi riconosciuti a Soris, a seguito della richiesta di riduzione avanzata dal socio Comune di Torino. Nel 2020 si evidenzia inoltre un calo per la componente relativa ai ricavi derivanti dalla Regione Piemonte, relativi alla quota fissa pari a 1,35 € a partita, a causa della riduzione rispetto al 2017 del volume dei carichi affidati dal 2018 in poi, il cui impatto economico comincia a manifestarsi con maggior forza dal 2020.

- **Proventi attività coattiva: € 14.473 mila nel 2018, € 15.110 mila nel 2019 e € 14.853 mila nel 2020 (+ € 637 mila nel 2019 su 2018, - € 257 mila nel 2020 su 2019)**

Trattasi dei compensi maturati a seguito dello svolgimento dell'attività coattiva e in parte recuperati dai contribuenti con le riscossioni del periodo.

L'aumento stimato nel 2019 rispetto al 2018 è riconducibile all'incremento dei ricavi generati nei confronti del Comune di Torino per effetto del Piano di Potenziamento e Sviluppo degli incassi (+ € 1.200 mila) e alla stima degli introiti derivanti dalla nuova attività svolta per conto del Comune di Grugliasco (+ € 150 mila). Per contro si stima una riduzione dei ricavi nei confronti della Regione Piemonte (- € 700 mila), per effetto della riduzione dei carichi in affidamento rispetto al 2017, che contava quattro annualità di bollo auto, ridottesi a una sola annualità a valere dal 2018.

A seguito degli accordi con il Comune, nel 2020 si stima invece una riduzione rispetto al 2019 dei ricavi, nonostante si registri il perdurare dell'effetto del Piano di Potenziamento e Sviluppo degli incassi della Città, con la sola eccezione della Polizia Municipale, derivante dal minor impatto della liquidazione delle spese di recupero coattivo rimaste a carico dell'Ente.

- **Servizi complementari: € 2.674 mila nel 2018, € 2.441 mila nel 2019 e € 2.441 mila nel 2020 (- € 233 mila nel 2019 su 2018 e dato invariato tra 2019 e 2020)**

Si riferisce prevalentemente al ribaltamento dei costi sostenuti per il call center, che dal 2019 diventa contact center, messo a disposizione della Città e della Regione, dei costi per l'utilizzo da parte del Comune di Torino della piattaforma Soris, del recupero del costo delle attività connesse a IMU/TASI e all'attività di accertamenti del bollo auto per conto della Regione Piemonte.

L'importo si riduce tra il 2018 ed il 2019 per effetto degli accertamenti del bollo auto che la società presume di gestire, derivanti da una media tra il consuntivo 2017 ed il 2018, laddove nel 2017 l'ammontare è stato inferiore di circa € 400 mila rispetto al 2018.

Si stima che le componenti di ricavo rimangano invariate tra il 2019 ed il 2020.

### **COSTI:**

- **Costi operativi: € 14.144 mila nel 2018, € 13.896 mila nel 2019 e 13.977 mila nel 2020 (- € 248 mila nel 2019 su 2018 e + € 81 mila nel 2020 su 2019)**

La riduzione nel 2019 rispetto al 2018 di circa 250 mila € è data dall'effetto netto di variazioni con saldi inversi. In particolare le principali differenze sono riconducibili alle seguenti motivazioni:

- Le spese dell'attività coattiva si stimano in incremento di circa € 450 mila, di cui circa € 150 mila relativi alla nuova operatività con il Comune di Grugliasco;
- Si riducono di circa € 230 mila le spese inerenti l'attività di accertamento del bollo auto per conto Regione Piemonte, per effetto della minor stima dei volumi gestiti;
- Gli accantonamenti a fondi rischi operativi si riducono di circa € 1.200 mila, per effetto del maggiore impatto nel 2018, anno nel quale si manifestano gli effetti derivanti dal monte carichi affidati dai soci da inizio attività di Soris a chiusura 2018, mentre dal 2019 in poi l'impatto economico è relativo alla sola stima dei nuovi carichi affidati per singolo anno;
- I costi relativi al sistema informativo nel 2019 si stimano in incremento rispetto al 2018 per circa € 750 mila, in quanto nel corso del 2019 si attende il passaggio al nuovo outsourcer, che richiederà un periodo di parallelismo tra il vecchio ed il nuovo outsourcer, con conseguente maggior impatto economico.

Tra il 2019 ed il 2020 l'incremento dei costi operativi si aggira intorno a € 80 mila. Anche in questo caso la motivazione è riscontrabile in movimenti con saldi inversi, in particolare:

- Le spese dell'attività coattiva, sia per la componente di stampa che postalizzazione documenti, che per le spese di incasso addebitate da posta e banche, si stimano in incremento per circa € 240 mila per effetto della costante crescita dei volumi dell'attività;
- Si riducono di circa € 150 mila le spese relative all'IT, per effetto del venir meno del parallelismo tra i due outsourcer del sistema informativo.

- **Costo gestione strutture uffici e utenze: € 512 mila nel 2018, € 557 mila nel 2019 e € 572 mila nel 2020 (+ € 45 mila nel 2019 su 2018, + € 15 mila nel 2020 su 2019)**

L'incremento stimato nel 2019 rispetto al 2018 è imputabile principalmente all'impatto economico sull'intero esercizio delle postazioni operative delle risorse inserite nella parte terminale del 2018.

Inoltre si stima l'implementazione, nel corso del 2019, di un software per le attività in raccordo con gli Ufficiali Giudiziari della Corte d'Appello di Torino, tale per cui si manifesterà la relativa componente economica degli ammortamenti tra il 2019 ed il 2020, a giustificazione della crescita delle spese di gestione strutture, uffici e utenze nel corso dell'intero triennio del presente piano industriale.

- **Costo organi sociali - C.d.A. e Collegio Sindacale: € 141 mila nel 2018, € 140 mila nel 2019 e € 140 mila nel 2020 ( pressoché invariato l'importo nel corso del triennio)**

Il costo inserito per i tre anni del piano industriale, ovvero 2018, 2019 e 2020, si stima costante.

- **Costo del personale: € 3.653 mila nel 2018, € 4.410 mila nel 2019 e € 4.660 mila nel 2020 (+ € 757 mila nel 2019 su 2018 e + € 250 mila nel 2020 su 2019)**

Comprende il costo del personale aziendale; come anticipato nella parte iniziale del presente piano industriale, la struttura nel corso del 2018 è interessata da un incremento dell'organico, in parte per effetto di un maggior numero di risorse distaccate dal Comune di Torino rispetto al 2017 e in parte per l'ingresso di nuovo personale dipendente, a valere dalla parte finale dell'esercizio 2018. L'incremento nel corso del triennio del costo del personale è pertanto giustificato dal maggior numero di risorse operanti nella società e inoltre tiene conto dell'impatto della stima del piano di sviluppo delle carriere, che si svilupperà progressivamente tra il 2019 ed il 2020, e della stima dell'effetto economico derivante dalla firma del nuovo contratto integrativo.

- **Imposte Indirette e Tasse: € 64 mila nel 2018, € 69 mila nel 2019 e € 69 nel 2020 (+ € 5 mila nel 2019 su 2018, invariato tra 2019 e 2020)**

Il leggero incremento rilevato tra il 2018 ed il 2019 è da imputarsi alla quota di imposta di registro per sottoscrizione della convenzione con la Città di Torino per la concessione dei locali, a valere da novembre 2018 e con effetti economici spalmati fino all'anno 2028.

- **Proventi/Oneri gestione finanziaria: - € 7 mila nel 2018, - € 7 mila nel 2019 e - € 7 nel 2020 (invariato l'importo nel corso del triennio)**

Si riferisce al risultato preventivato per la gestione finanziaria di periodo e comprende i ricavi e i costi di gestione dei conti correnti bancari e postali. L'importo inserito nei tre anni del piano industriale risulta costante e con valore negativo a causa della diminuzione dei tassi per la remunerazione delle giacenze e dell'incremento delle spese gestionali.

## **5. 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. Nel 2018, pur in considerazione del maggior volume di attività, non sono stati effettuati interventi sostanziali, fatta eccezione per l'approntamento delle posizioni lavorative ed informatiche conseguenti all'inserimento delle nuove risorse.

Nei confronti del personale proseguirà, a seguito delle attività di assessment in corso, la definizione di un piano di sviluppo delle risorse, con individuazione di specifici progetti di formazione, sia a favore delle risorse a contatto col pubblico o operative presso gli uffici amministrativi, sia attraverso un'attività di coaching per i quadri ed i dirigenti, anche utilizzando, come per gli anni scorsi, le provvidenze dei Fondi interprofessionali per la formazione continua dei dirigenti e degli impiegati, per alleviarne l'impatto sul conto economico aziendale. E' inoltre prevista una formazione tecnica a favore di tutti i dipendenti per il migliore utilizzo degli strumenti informatici.

A livello informatico prosegue per l'intero piano industriale l'acquisto dei servizi da LABINF (software di contabilità e fatturazione elettronica); si stima, nel corso del 2019, di ricorrere ad un nuovo software di gestione del documentale, attualmente fornito da LABINF, e a tal fine è in atto la valutazione di potenziali nuovi fornitori.

Per quanto attiene al sistema informativo, attualmente in gestione all'outsourcer E-SED, si stima di chiudere la gara per l'affidamento ad un nuovo outsourcer entro la fine del corrente esercizio. Nel corso del 2019 si passerà pertanto al nuovo outsourcer e per un periodo, di circa sei mesi, è previsto un parallelismo tra i due outsourcer, al fine di garantire la continuità operativa aziendale. I software sono necessariamente integrati con la fornitura dei servizi di gestione, anche amministrativa, delle operazioni di cassa agli sportelli e delle funzionalità aggiuntive introdotte al fine di soddisfare le richieste di rendicontazione, dettaglio e monitoraggio, formulate dai soci.

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 industriale non evidenziano segnali di superamento delle soglie di rischio. In particolare la gestione operativa, data dalla differenza tra valori e costi della produzione, permane costantemente positiva (+ € 2.547 mila nel 2018, + € 2.370 mila nel 2019, + € 1.693 mila nel 2020) e il peso degli oneri finanziari rispetto al totale del fatturato permane costantemente pari a 0, in quanto si ritiene di non necessitare, nel corso del triennio oggetto d'analisi, del ricorso a finanziamenti da parte del sistema bancario.

Torino, 19 dicembre 2018

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione  
Dott. Vittorino Bombonato

***DOCUMENTO FIRMATO IN ORIGINALE AGLI ATTI DELLA SOCIETÀ***