

PROGETTO DI BILANCIO DI PREVISIONE PER L'ANNO 2020 E PIANO ANNUALE E PLURIENNALE DI ATTIVITA'

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. Nel 2018 è stata avviata la seconda fase del piano ed i relativi effetti si stanno rafforzando nel corso del 2019 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 alle ingiunzioni del bollo auto delle annualità dal 2010 al 2013. Dal 2018 in poi, i carichi affidati si limitano ad una sola annualità di bollo auto, mentre a partire dal 2020, si ipotizza che la Regione affidi a Soris anche l'attività di riscossione degli accertamenti del bollo auto, per i quali, fino a tutto il 2019, Soris ha seguito unicamente l'attività di stampa e postalizzazione. Si segnala, inoltre, che dal 2018 Soris ha cominciato ad occuparsi della riscossione coattiva di altre imposte servizio per conto dell'Ente, quali ad esempio canoni, concessioni, contributi, finanziamenti, ecc. Per quanto i carichi affidati siano inferiori rispetto al bollo auto, lo sviluppo della riscossione di queste imposte servizio si consoliderà nel corso del triennio 2019-2021.

Nel corso del mese di luglio sono state inviate sul territorio le ingiunzioni relative al codice della strada per conto del Comune di Grugliasco, a seguito del contratto firmato a febbraio del corrente anno. E' altresì in corso l'iter per l'ingresso del Comune di Grugliasco nella compagine societaria di Soris.

Per quanto attiene agli scenari futuri, sono in corso contatti conoscitivi con altri comuni capoluogo e della cintura metropolitana, al fine di addivenire ad un ampliamento della compagine societaria. Tale attività trova giustificazione nella disponibilità, avanzata dalla Città di Torino a marzo 2018, di dar 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.

Ai fini della redazione del piano triennale, per gli anni 2019, 2020 e 2021, sono state assunte le seguenti ipotesi:

- per quanto attiene il Comune di Torino, sono state mantenute inalterate le condizioni economiche per tutto il periodo oggetto di analisi, nelle more della definizione del nuovo capitolato di servizio;

- per quanto attiene la Regione Piemonte non si stimano modifiche alle condizioni economiche;
- per quanto attiene il Comune di Grugliasco venga proseguita l'attività, iniziata a luglio 2019, di riscossione coattiva delle sanzioni amministrative per violazioni al Codice della strada;
- 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;
- cessi, come da comunicazione pervenuta dalla Direzione Commercio nel mese di agosto del corrente anno, a valere dal 2020, la vendita dei tagliandi di occupazione temporanea delle aree mercatali, con il conseguente venir meno dell'introito per Soris derivante dal servizio in questione;
- 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 e delle altre imposte servizio minori. Dal 2020 si ipotizza la completa gestione delle attività afferenti l'accertamento del bollo auto. Dal 2019 si gestisce l'attività di riscossione, fin dalla fase bonaria, del tributo speciale per il deposito in discarica dei rifiuti (c.d. Ecotassa);
- considerato il permanere del distacco, con l'attuale regime, delle risorse dagli associati, anche per gli anni 2020 e 2021, 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 2021.

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

Conseguentemente al continuo incremento dei volumi gestiti, al consolidamento 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 2018, è stata avviata una procedura di reclutamento ai sensi del D.lgs. 175/2016 s.m.i. artt. 19 e 25, cui ha fatto seguito un processo di selezione nella misura di 10 e fino ad un massimo di 15 unità. La procedura si è conclusa con l'assunzione di 10 risorse, n. 6 entrate in organico nella parte terminale del 2018, n. 3 nel primo bimestre 2019 e n. 1 nel mese di settembre c.a.. Il crescente numero dei dipendenti ha reso necessario procedere con la ricerca di n. 3 risorse rientranti nelle liste delle categorie protette, ai sensi della legge 68/99, art. 11 e 18, il cui ingresso si è concretizzato nel corso dell'anno. Si sottolinea 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 2018 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. Nel corso del 2019 hanno cessato la collaborazione con

Soris n. 3 risorse in distacco. Si segnala, infine, che nel corso del presente piano sono stimate nuove assunzioni, oltre a quelle poc'anzi evidenziate, per n. 6 risorse, di cui per n. 1 l'ingresso è previsto che avvenga entro la fine del 2019, n. 3 risorse nel corso del 2020 e n. 2 risorse nel corso del 2021. L'organico aziendale, alla fine del presente piano triennale, si assesterebbe ad un totale di n. 80 risorse, di cui n. 10 in distacco dal socio Comune di Torino.

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

A valere dal 1 aprile 2019 è entrato in vigore il nuovo contratto, di durata quinquennale, afferente il servizio in outsourcing del sistema informativo; la gara è stata vinta dal precedente service E-Sed srl. L'impegno economico per la società ammonta complessivamente a circa 8,5 milioni di euro e comporterà effetti positivi sulla qualità dei servizi offerti.

Dal mese di maggio, inoltre, è iniziata la collaborazione con il contact center One OS Srl, che, grazie ad un maggior numero di servizi offerti rispetto al precedente call center, ha reso possibile una più agevole gestione del rapporto con i contribuenti, sia per quanto attiene le richieste di informazioni di questi ultimi, che attraverso un più veloce smaltimento delle e-mail pervenute in azienda.

Nel corso del presente piano sono previste in incremento le spese sostenute per l'utilizzo di software di terzi, con l'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.

4. Relazione dell'Organo amministrativo della Società al piano industriale 2019-2021

SORIS S.P.A. - PIANO INDUSTRIALE RELATIVO AL TRIENNIO 2019-2021

RICAVI	CONS. Ricavi 2018	PREV. Ricavi 2019	PREV. Ricavi 2020	PREV. Ricavi 2021	Scostamento 2020-2019	Scostamento 2021-2020
Totale compensi per la riscossione	3.932.188	4.125.000	3.912.000	3.770.000	-213.000	-142.000
Totale proventi attività coattiva	14.087.889	16.359.000	18.737.000	19.311.000	2.378.000	574.000
Totale servizi complementari	2.688.297	2.960.000	687.000	687.000	-2.273.000	-
TOTALE RICAVI	20.708.374	23.444.000	23.336.000	23.768.000	-108.000	432.000

COSTI	CONS. Costi 2018	PREV. Costi 2019	PREV. Costi 2020	PREV. Costi 2021	Scostamento 2020-2019	Scostamento 2021-2020
Totale costi operativi	14.417.030	17.085.000	17.290.000	17.541.000	205.000	251.000
Totale costo di gest. strutture uffici ed utenze	479.401	537.000	544.000	549.000	7.000	5.000
Totale costo degli organi sociali	136.607	139.000	139.000	139.000	-	-
Totale costo del personale	3.452.005	4.060.000	4.483.000	4.661.000	423.000	178.000
Imposte indirette e tasse	65.172	80.000	80.000	80.000	-	-
TOTALE COSTI	18.550.215	21.901.000	22.536.000	22.970.000	635.000	434.000
RISULTATO OPERATIVO	2.158.160	1.543.000	800.000	798.000	-743.000	-2.000
ONERI PROVENTI GESTIONE FINANZIARIA	-5.865	-6.000	-6.000	-6.000	-	-
RISULTATO ANTE IMPOSTE	2.152.295	1.537.000	794.000	792.000	-743.000	-2.000
IMPOSTE E TASSE DELL'ESERCIZIO	1.086.678	559.000	402.000	312.000	-157.000	-90.000
RISULTATO NETTO	1.065.617	978.000	392.000	480.000	-586.000	88.000

ANNO 2019			
RICAVI	PREV. CITTA' DI TORINO Ricavi 2019	ALTRI ENTI (REGIONE E GRUGLIASCO) Rivavi 2019	TOTALE 2019
Totale compensi per la riscossione	3.546.000	579.000	4.125.000
Totale proventi attività coattiva	9.415.000	6.944.000	16.359.000
Totale servizi complementari	419.000	2.541.000	2.960.000
TOTALE RICAVI	13.380.000	10.064.000	23.444.000

COSTI	PREV. CITTA' DI TORINO Costi 2019	ALTRI ENTI (REGIONE E GRUGLIASCO) Costi 2019	TOTALE 2019
Totale costi operativi	9.303.133	7.781.867	17.085.000
Totale costo di gest. strutture uffici ed utenze	401.605	135.395	537.000
Totale costo degli organi sociali	104.147	34.853	139.000
Totale costo del personale	3.026.960	1.033.040	4.060.000
Imposte indirette e tasse	59.941	20.059	80.000
TOTALE COSTI	12.895.786	9.005.214	21.901.000
RISULTATO OPERATIVO	484.214	1.058.786	1.543.000
ONERI PROVENTI GESTIONE FINANZIARIA	-5.000	-1.000	-6.000
RISULTATO ANTE IMPOSTE	479.214	1.057.786	1.537.000
IMPOSTE E TASSE DELL'ESERCIZIO	149.000	410.000	559.000
RISULTATO NETTO	330.214	647.786	978.000

ANNO 2020			
RICAVI	PREV. CITTA' DI TORINO Ricavi 2020	ALTRI ENTI (REGIONE E GRUGLIASCO) Ricavi 2020	TOTALE 2020
Totale compensi per la riscossione	3.397.000	515.000	3.912.000
Totale proventi attività coattiva	9.574.000	9.163.000	18.737.000
Totale servizi complementari	417.000	270.000	687.000
TOTALE RICAVI	13.388.000	9.948.000	23.336.000

COSTI	PREV. CITTA' DI TORINO Costi 2020	ALTRI ENTI (REGIONE E GRUGLIASCO) Costi 2020	TOTALE 2020
Totale costi operativi	9.170.028	8.119.972	17.290.000
Totale costo di gest. strutture uffici ed utenze	407.433	136.567	544.000
Totale costo degli organi sociali	104.489	34.511	139.000
Totale costo del personale	3.336.620	1.146.380	4.483.000
Imposte indirette e tasse	60.138	19.862	80.000
TOTALE COSTI	13.078.707	9.457.293	22.536.000
RISULTATO OPERATIVO	309.293	490.707	800.000
ONERI PROVENTI GESTIONE FINANZIARIA	-5.000	-1.000	-6.000
RISULTATO ANTE IMPOSTE	304.293	489.707	794.000
IMPOSTE E TASSE DELL'ESERCIZIO	128.000	274.000	402.000
RISULTATO NETTO	176.293	215.707	392.000

ANNO 2021			
RICAVI	PREV. CITTA' DI TORINO Ricavi 2021	ALTRI ENTI (REGIONE E GRUGLIASCO) Ricavi 2021	TOTALE 2021
Totale compensi per la riscossione	3.388.000	382.000	3.770.000
Totale proventi attività coattiva	9.813.000	9.498.000	19.311.000
Totale servizi complementari	417.000	270.000	687.000
TOTALE RICAVI	13.618.000	10.150.000	23.768.000

COSTI	PREV. CITTA' DI TORINO Costi 2021	ALTRI ENTI (REGIONE E GRUGLIASCO) Costi 2021	TOTALE 2021
Totale costi operativi	9.527.626	8.013.374	17.541.000
Totale costo di gest. strutture uffici ed utenze	411.474	137.526	549.000
Totale costo degli organi sociali	104.561	34.439	139.000
Totale costo del personale	3.471.392	1.189.608	4.661.000
Imposte indirette e tasse	60.179	19.821	80.000
TOTALE COSTI	13.575.232	9.394.768	22.970.000

RISULTATO OPERATIVO	42.768	755.232	798.000
ONERI PROVENTI GESTIONE FINANZIARIA	-5.000	-1.000	-6.000
RISULTATO ANTE IMPOSTE	37.768	754.232	792.000
IMPOSTE E TASSE DELL'ESERCIZIO	37.000	275.000	312.000
RISULTATO NETTO	768	479.232	480.000

RICAVI:

- **Compensi per la riscossione: € 4.125 mila nel 2019, € 3.912 mila nel 2020 e € 3.770 mila nel 2021 (- € 213 mila nel 2020 su 2019, - € 142 mila nel 2021 su 2020)**

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.

Comune di Torino: 2019 (€ 3.546 mila), 2020 (€ 3.397 mila), 2021 (€ 3.388 mila). La riduzione tra il 2019 e il 2020 è imputabile al venir meno, a valere dal 2020, del servizio di vendita dei voucher mercatali (€ -177 mila).

Altri enti (Regione e Grugliasco): 2019 (€ 579 mila), 2020 (€ 515 mila), 2021 (€ 382 mila). Le riduzioni sono riferibili unicamente alle componenti positive di reddito afferenti la quota fissa pari a 1,35 € a partita, la cui competenza economica interessa quattro esercizi, a causa della riduzione rispetto al 2017 del volume dei carichi affidati per quanto concerne il bollo auto. Tali diminuzioni sono parzialmente compensate dall'introduzione, a valere dal 2019, del servizio di riscossione del tributo speciale per il deposito in discarica dei rifiuti (c.d. Ecotassa).

- **Proventi attività coattiva: € 16.359 mila nel 2019, € 18.737 mila nel 2020 e € 19.311 mila nel 2021 (+ € 2.378 mila nel 2020 su 2019, + € 574 mila nel 2021 su 2020)**

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

Comune di Torino: 2019 (€ 9.415 mila), 2020 (€ 9.574 mila), 2021 (€ 9.813 mila). L'ammontare stimato degli incassi risulta in crescita, rispetto al 2018, nel 2019 e nel 2020, per effetto del Piano di Potenziamento e Sviluppo degli incassi.

Altri enti (Regione e Grugliasco): 2019 (€ 6.944 mila), 2020 (€ 9.163 mila), 2021 (€ 9.498 mila). Il forte incremento stimato nel 2020 rispetto al 2019 è principalmente imputabile alla componente relativa agli accertamenti del bollo auto (circa 1,9 mln €), che fino a tutto il 2019 sono inseriti tra i servizi complementari, mentre dal 2020 confluiscono tra i proventi attività coattiva, in quanto Soris si stima cominci ad occuparsi dell'intera attività, compresi gli incassi e le rendicontazioni all'Ente.

- **Servizi complementari: € 2.960 mila nel 2019, € 687 mila nel 2020 e 2021 (- € 2.273 mila nel 2020 su 2019 e dato invariato tra 2020 e 2021)**

I servizi complementari si riferiscono al ribaltamento dei costi sostenuti per il call center, che da maggio 2019 diventa contact center, messo a disposizione della Città e della Regione, al recupero del costo delle attività connesse a IMU/TASI, al rimborso dei costi per la gestione degli accertamenti tassa rifiuti e ai costi per l'utilizzo da parte del Comune di Torino della piattaforma Soris.

Comune di Torino: 2019 (€ 419 mila), 2020 (€ 417 mila), 2021 (€ 417 mila). Nel triennio preso in considerazione i ricavi derivanti da Servizi complementari si stimano pressoché costanti.

Altri enti (Regione e Grugliasco): 2019 (€ 2.541 mila), 2020 (€ 270 mila), 2021 (€ 270 mila). La forte riduzione tra il 2019 ed il 2020 trova giustificazione nel fatto che dal 2020 i ricavi afferenti i rimborsi spese per la gestione dei documenti relativi agli accertamenti del bollo auto sono riclassificati tra i proventi dell'attività coattiva, come già in precedenza evidenziato.

COSTI:

- **Costi operativi: € 17.085 mila nel 2019, € 17.290 mila nel 2020 e 17.541 mila nel 2021 (+ € 205 mila nel 2020 su 2019 e + € 251 mila nel 2021 su 2020)**

Alcune voci di spesa ricomprese nei costi operativi non sono “allocabili” direttamente sugli Enti; si è pertanto provveduto a ribaltare le stesse attraverso l’utilizzo di appositi driver, che sono riepilogati a seguire:

- N. chiamate effettuate al Contact Center per Ente – utilizzato per allocare i costi del fornitore del servizio (One OS Srl);
- N. movimenti Banca/Posta - utilizzato per allocare le commissioni bancarie e postali;
- Ricavi ponderati (ponderazione sulla base dell’onerosità, in termini di impiego di attività, del servizio di riscossione per Ente affidatario) - utilizzato per allocare tutte le restanti voci di costo non imputabili direttamente.

Comune di Torino: 2019 (€ 9.303 mila), 2020 (€ 9.170 mila), 2021 (€ 9.527 mila). Le principali voci di costo oggetto di analisi sono:

- Costi di stampa, postalizzazione e attività coattiva: tra 2019 e 2020 si evidenzia una leggera flessione dei costi (circa 40 mila €), nonostante un costante incremento delle attività coattive, per effetto del manifestarsi nel 2019 dell’impatto economico generato dalla transazione, con i fornitori di stampa e postalizzazione, concretizzatosi a seguito di contestazione da parte degli stessi del maggior numero di posizioni gestite nel periodo 2014-2019, rispetto a quanto previsto forfettariamente dal contratto inizialmente sottoscritto;
- Accantonamento a fondo rischi: rappresenta il costo per la copertura del rischio di potenziali impatti derivanti dall’attività di verifica degli Enti affidatari relativamente alle liste delle quote dichiarate annualmente inesigibili, ex art. 19 e 20 del D.Lgs. 112/99. Per il 2019 si stima che non vi sia necessità di incrementare il fondo rischi già disponibile a bilancio, mentre gli impatti per il 2020 ed il 2021 ammontano a 95 mila e 35 mila euro;
- Costi per l’outsourcing del sistema informativo e servizio di contact center: nonostante in termini complessivi la spesa stimata nel triennio sia pressoché costante e pari a circa 2,2 mln €, la quota a carico del Comune nel 2020 e 2021 risulta inferiore rispetto al 2019, in quanto cresce la quota a carico Regione, per effetto dell’introduzione dell’attività afferente gli accertamenti del bollo auto;
- Commissioni di incasso: si passa da circa 425 mila € nel 2019 a circa 313 mila € nel 2021. Il minor impatto economico è giustificabile con il venir meno delle commissioni relative alla vendita dei voucher mercatali;
- Altri costi: tra le voci a maggior impatto economico rientranti in questa categoria vi sono: spese su software di terzi, attività date in outsourcing al CSI Piemonte, consulenze generiche e legali di natura societaria. Nel triennio complessivamente gli importi si attestano intorno ai 600 mila € a carico dell’Ente.

Altri enti (Regione e Grugliasco): 2019 (€ 7.782 mila), 2020 (€ 8.120 mila), 2021 (€ 8.014 mila). Le principali voci di costo oggetto di analisi sono:

- Costi di stampa, postalizzazione e attività coattiva: in termini complessivi il costo stimato passa da circa 6,5 mln € nel 2019 a circa 6,7 mln € nel 2021. L’aumento delle spese afferenti le procedure esecutive inerenti il bollo auto è parzialmente mitigato dalla stima di un minor volume di accertamenti in gestione tra 2020 e 2021 rispetto al 2019;
- Accantonamento a fondo rischi: anche in questo caso rappresenta il costo per la copertura del rischio di potenziali impatti derivanti dall’attività di verifica degli Enti

affidatari relativamente alle liste delle quote dichiarate annualmente inesigibili, ex art. 19 e 20 del D.Lgs. 112/99. Gli importi ammontano a 370 mila € nel 2019, 440 mila € nel 2020 e 210 mila € nel 2021. A partire dal 2021 l'impatto a conto economico tende a ridursi, poiché viene meno l'effetto degli accantonamenti relativi ai carichi fino a tutto il 2018, all'interno dei quali sono ricompresi i carichi affidati nel 2017 e, come già indicato in precedenza, relativi a quattro annualità di bollo auto;

- Costi per l'outsourcing del sistema informativo e servizio di contact center: la spesa passa dagli iniziali 660 mila € del 2019 a 735 mila € nel 2021 e l'incremento è imputabile alle attività inerenti gli accertamenti del bollo auto;
- Commissioni di incasso: crescono da circa 65 mila € nel 2019 a circa 128 mila € nel 2021 per effetto della stima dei maggiori incassi dovuti, in buona parte, agli accertamenti del bollo;
- Altri costi: come per la Città di Torino, i costi si stimano pressoché stabili e pari a circa 200 mila € annui.

- **Costo gestione strutture uffici e utenze: € 537 mila nel 2019, € 544 mila nel 2020 e € 549 mila nel 2021 (+ € 7 mila nel 2020 su 2019, + € 5 mila nel 2021 su 2020)**

Comprendono principalmente i costi relativi alla concessione immobile sito in via Vigone 80, da parte del Comune di Torino, i costi afferenti le postazioni operative, gli ammortamenti e i costi per la sicurezza e la vigilanza aziendale. Nel corso del triennio non si stimano variazioni significative, in quanto già dal 2019 si recepiscono i maggiori costi, rispetto al 2018, delle postazioni operative delle nuove risorse assunte e non si prevedono ulteriori rilevanti investimenti, fatta eccezione per la sostituzione dei punti Blu (totem automatizzati), presso i quali i contribuenti hanno la possibilità di effettuare i pagamenti delle posizioni debitorie, senza necessariamente rivolgersi agli sportelli Soris.

Essendo per natura dei costi fissi e non essendo "allocabili" sul singolo Ente affidatario, questi sono stati ribaltati utilizzando il driver dei ricavi ponderati.

- **Costo organi sociali - C.d.A. e Collegio Sindacale: € 139 mila nel 2019, € 139 mila nel 2020 e € 139 mila nel 2021 (pressoché invariato l'importo nel corso del triennio)**

Il costo inserito per i tre anni del piano industriale, ovvero 2019, 2020 e 2021, si stima costante. Anche in questo caso, il driver di ribaltamento utilizzato è rappresentato dai ricavi ponderati.

- **Costo del personale: € 4.060 mila nel 2019, € 4.483 mila nel 2020 e € 4.661 mila nel 2021 (+ € 423 mila nel 2020 su 2019 e + € 178 mila nel 2021 su 2020)**

Comprende il costo del personale aziendale; come anticipato nella parte iniziale del presente piano industriale, la struttura nel corso del triennio oggetto d'analisi è interessata da un incremento dell'organico; il maggior 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 2020 ed il 2021. Il ribaltamento delle spese sugli Enti Comune di Torino e Regione Piemonte avviene attraverso l'utilizzo del driver dei ricavi ponderati, mentre per il Comune di Grugliasco si è applicata una % ridotta sul totale del costo, pari allo 0,50% nel 2019 e 1% nel 2020 e 2021,

dal momento che l'attività di riscossione per conto dell'Ente in questione è in fase di avvio e progressivo sviluppo e con un totale dei carichi affidati ridotto rispetto a Città e Regione.

- **Imposte Indirette e Tasse: € 80 mila costanti nel triennio 2019-2020-2021**

La componente di costo relativa a imposte dirette e tasse si stima in continuità nel triennio oggetto d'analisi, in quanto non si prevedono attività con effetto particolarmente impattante nella voce in questione. Anche in questo caso, il driver di ribaltamento utilizzato è rappresentato dai ricavi ponderati.

- **Proventi/Oneri gestione finanziaria: - € 6 mila costanti nel triennio 2019-2020-2021**

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 2019, pur in considerazione del maggior volume di attività, non si prevedono interventi sostanziali, fatta eccezione per l'approntamento delle posizioni lavorative ed informatiche conseguenti all'inserimento delle nuove risorse. Nel 2020 è prevista la sostituzione dei punti Blu (totem automatizzati) con nuove attrezzature maggiormente performanti e che permetteranno l'ampliamento dei servizi ai contribuenti, quali ad esempio la possibilità di pagare in contanti e non solo con carte di credito/debito; l'investimento si stima aggirarsi intorno ai 120 mila €.

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 il mantenimento degli attuali servizi informatici relativi a software di contabilità e fatturazione elettronica; nel 2019 si è passati ad un nuovo software di gestione del documentale già in uso presso la Città di Torino.

Per quanto attiene al sistema informativo, dal 1^a aprile è entrato in vigore il nuovo contratto di outsourcing del servizio. La gara è stata vinta dal precedente fornitore e questo ha permesso un risparmio di costi, non rendendosi necessario un periodo di parallelismo tra vecchio e nuovo sistema informativo. Il contratto in essere ha una durata di cinque anni e prevede che, alla scadenza del contratto, Soris acquisisca la proprietà esclusiva e tutti i diritti del sistema sviluppato. 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.

E' in fase di finalizzazione l'avvio della gara per l'affidamento del servizio di document composition, stampa, notificazione e/o consegna postale di atti e provvedimenti e relativi servizi accessori, che comporterà una ridefinizione delle attività attualmente in essere, migliorando la

gestione di tutta l'attività di riscossione. Ciò potrebbe avere, tuttavia, un impatto significativo in termini economici, attualmente non quantificabile.

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, anche se più contenuta nel 2020 e 2021 rispetto al 2019, permane costantemente positiva (+ € 1.543 mila nel 2019, + € 800 mila nel 2020, + € 798 mila nel 2021) 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.