

PROGETTO DI BILANCIO DI PREVISIONE PER L'ANNO 2021 E PIANO ANNUALE E PLURIENNALE DI ATTIVITA'

1. Premessa: analisi del contesto

Il 2020 è stato caratterizzato, fin dalla prima parte dell'anno, da una forte incertezza economica nazionale ed internazionale a causa della pandemia venutasi a creare per effetto del Covid-19, che a valere dalla fine del mese di marzo ha comportato il blocco totale della circolazione in tutta la penisola. Nonostante la situazione generale italiana stia lentamente tornando alla normalità, gli effetti economici scaturiti dal lockdown avranno impatti importanti non solo sull'anno corrente, ma anche nei prossimi esercizi, con conseguenze allo stato attuale non ancora quantificabili con puntualità, stante lo stato di emergenza sanitaria ancora in essere e la pandemia ancora in corso a livello internazionale, in attesa di un adeguato vaccino.

Per quanto attiene l'attività di riscossione di Soris, questa ha subito un forte rallentamento a valere dalla fine di marzo, a seguito del blocco imposto dal governo; gli sportelli sono stati chiusi al pubblico dal 19 marzo e riaperti dal 18 maggio, solo su appuntamento. Il blocco della riscossione, allo stato attuale, è stato prorogato sino al 15 ottobre 2020, per effetto del DL 104/2020, sospendendo pertanto il versamento di somme derivanti da cartelle di pagamento e da accertamenti esecutivi. Le scadenze dei pagamenti a carico dei contribuenti non sono state annullate, bensì solo prorogate, tramite appositi DPCM "Cura Italia", "Rilancio" e "Decreto Agosto". Si segnala inoltre che con il Decreto Agosto, art. 111, è stata confermata la possibilità per le società di riscossione "in house" di veicolare direttamente sui propri conti correnti gli incassi derivanti dai carichi affidati dagli enti pubblici soci.

La società, allo stato attuale, gestisce principalmente 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 sviluppata e consolidata nel corso degli anni, offrendo elevati standard qualitativi e quantitativi, come confermato dal progressivo incremento dei flussi di incasso da riscossione.

Il Piano di Potenziamento e Sviluppo degli incassi derivanti dall'attività di riscossione, approvato in data 01/06/2017 con delibera 2017 02090/024, la cui seconda fase è iniziata nel corso del 2018, ha fornito ulteriore supporto nella realizzazione dell'incremento delle somme incassate nei confronti dei contribuenti, soprattutto nella fase coattiva. I benefici sono stati evidenti nel corso del 2019 e lo saranno anche negli anni del presente piano industriale, nonostante le difficoltà determinate dalla crisi economica globale.

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. Inoltre 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. Infine, dal 2019 Soris si occupa anche della riscossione relativa alla componente spontanea del tributo speciale per il deposito in discarica dei rifiuti (c.d. Ecotassa).

A luglio 2019 è iniziata la riscossione delle ingiunzioni delle sanzioni per violazioni al codice della strada a favore del Comune di Grugliasco, mentre a valere da giugno 2020, la medesima attività è stata attivata a favore del Comune di Beinasco, per il quale è previsto, entro la fine del corrente anno, anche l'invio dei solleciti bonari sempre afferenti la Polizia Municipale. Per entrambi i comuni si tratta di affidamenti sperimentali, volti a valutare l'interesse degli stessi ad entrare nella compagine societaria di Soris.

Per quanto attiene agli scenari futuri, è in corso l'iter per l'ingresso nel capitale sociale di Soris, oltre che del sopracitato Comune di Grugliasco, anche del Comune di San Mauro Torinese. A tal riguardo la Città di Torino e la Regione Piemonte sono in continuo contatto al fine di definire il testo del nuovo statuto di Soris e dei patti parasociali, secondo le indicazioni dell'ANAC. 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 2020, 2021 e 2022, 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 e Comune di Beinasco venga proseguita l'attività di riscossione coattiva delle sanzioni amministrative per violazioni al Codice della strada, con i carichi affidati attualmente dagli Enti, in attesa che venga a compimento la modifica della compagine societaria;
- venga proseguita l'attività di riscossione volontaria e coattiva dei tributi e delle entrate patrimoniali del Comune di Torino;
- per lo stesso Comune di Torino 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, a valere dalla prima parte del 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;
- considerato il permanere del distacco, con l'attuale regime, delle risorse dagli associati, anche per l'anno 2022, pur considerando la scadenza del contratto di distacco attualmente in essere fissata nel 31 dicembre 2021, 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 2022.

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

Conseguentemente al manifestarsi della pandemia e alla chiusura degli sportelli al pubblico e, più in generale, degli uffici in via Vigone 80, la Società, nel corso del primo semestre 2020, ha vissuto un importante sviluppo informatico, che ha permesso, in maniera tempestiva ed efficace, a tutte le risorse della struttura di lavorare da casa, in modalità smart working. Il lavoro agile ha comportato una necessaria riorganizzazione dei tempi e delle attività delle risorse, chiamate ad una sempre maggiore responsabilità personale. La risposta dei lavoratori è stata positiva e ha consentito di garantire la continuità dei servizi a favore degli enti soci e dei contribuenti, riducendo al minimo i disagi dettati dal venir meno del contatto personale con i vari interlocutori. A tutt'oggi lo smart working, stante la fase emergenziale ancora in essere, si alterna al lavoro in presenza presso gli uffici della sede ed è divenuto parte integrante della vita lavorativa di dipendenti e distaccati. Su questo tema sono in corso una serie di confronti con le OO.SS. per addivenire alla firma di un accordo, a valle dell'emanazione della normativa specifica in corso di definizione a livello nazionale, che possa in futuro permettere la gestione di tale modalità di lavoro, anche al termine dell'emergenza sanitaria.

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 fine 2019 ad un numero complessivo pari a n. 73 risorse, di cui n. 64 dipendenti e n. 9 distaccati. Nel corso del 2020 è cessato un contratto di distacco con una risorsa della Città di Torino ed attualmente un secondo contratto risulta sospeso per maternità. Nel corso del triennio 2020-2022 si prevede l'inserimento di un numero contenuto di risorse, pari a 3, di cui una entro la fine del 2020 a supporto del settore IT Service Management e due nel corso del 2021, all'interno dei settori maggiormente a contatto con i contribuenti al fine di intensificare ulteriormente le attività di riscossione.

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

E' in corso di fornitura il contratto con la società Maggioli Spa, che realizza il servizio in outsourcing del sistema informativo; il suddetto contratto, di durata quinquennale e iniziato ad aprile 2019, comporterà, nel corso di cinque anni, un impegno economico di circa 8,5 milioni di euro, con conseguenti effetti positivi sulla qualità dei servizi offerti, grazie ad un elevato numero di implementazioni che tempo per tempo verranno concordate con la Società, in base anche alle modifiche alla normativa sulla riscossione che interverranno.

Dal mese di maggio dell'anno scorso è inoltre 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.

Per quanto attiene le spese previste nel presente piano triennale, si segnala che continua il costante ricorso all'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.

Si prevede tra la fine del 2020 ed il 2021 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, con nuove attrezzature

maggiormente performanti e che permetteranno l'ampliamento dei servizi ai contribuenti; la spesa si stima aggirarsi intorno a 180 mila € in tre anni.

E' inoltre in fase di analisi la possibilità di attivare il servizio di "sportello online", che consentirà alle risorse aziendali di interfacciarsi direttamente con i contribuenti tramite incontri virtuali, evitando così la necessità della presenza fisica presso gli uffici Soris dei contribuenti, per la risoluzione delle diverse necessità legate alla riscossione, ed in particolare per fornire agli eventuali nuovi soci la possibilità di un collegamento con gli sportelli della Società senza rendere necessari gli spostamenti ai soci stessi.

4. Relazione dell'Organo amministrativo della Società al piano industriale 2020-2022

SORIS S.P.A. - PIANO INDUSTRIALE RELATIVO AL TRIENNIO 2020-2022

RICAVI	CONS. Ricavi 2019	PREV. Ricavi 2020	PREV. Ricavi 2021	PREV. Ricavi 2022	Scostamento 2021-2020	Scostamento 2022-2021
Totale compensi per la riscossione	4.139.955	3.411.000	3.512.000	3.724.000	101.000	212.000
Totale proventi attività coattiva	15.965.403	13.808.000	15.302.000	15.328.000	1.494.000	26.000
Totale servizi complementari	3.107.275	3.115.000	3.335.000	3.465.000	220.000	130.000
TOTALE RICAVI	23.212.633	20.334.000	22.149.000	22.517.000	1.815.000	368.000

COSTI	CONS. Costi 2019	PREV. Costi 2020	PREV. Costi 2021	PREV. Costi 2022	Scostamento 2021-2020	Scostamento 2022-2021
Totale costi operativi	15.984.395	14.315.000	16.147.000	16.575.000	1.832.000	428.000
Totale costo di gest. strutture uffici ed utenze	538.414	600.000	651.000	646.000	51.000	-5.000
Totale costo degli organi sociali	136.950	157.000	142.000	142.000	-15.000	0
Totale costo del personale	3.854.401	4.069.000	4.408.000	4.516.000	339.000	108.000
Imposte indirette e tasse	92.115	90.000	102.000	102.000	12.000	0
TOTALE COSTI	20.606.275	19.231.000	21.450.000	21.981.000	2.219.000	531.000
RISULTATO OPERATIVO	2.606.360	1.103.000	699.000	536.000	-404.000	-163.000
ONERI PROVENTI GESTIONE FINANZIARIA	-5.826	-6.000	-6.000	-6.000	0	0
RISULTATO ANTE IMPOSTE	2.600.532	1.097.000	693.000	530.000	-404.000	-163.000
IMPOSTE E TASSE DELL'ESERCIZIO	868.010	444.000	253.000	189.000	-191.000	-64.000
RISULTATO NETTO	1.732.522	653.000	440.000	341.000	-213.000	-99.000

RICAVI:

- **Compensi per la riscossione: € 3.411 mila nel 2020, € 3.512 mila nel 2021 e € 3.724 mila nel 2022 (+ € 101 mila nel 2021 su 2020, + € 212 mila nel 2022 su 2021)**

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: 2020 (€ 2.913 mila), 2021 (€ 3.105 mila), 2022 (€ 3.330 mila). L'incremento risulta costante nel triennio per effetto della stima degli incassi che si prevede tornino ad aumentare, dopo la contrazione nel corso del 2020 dettata dal blocco della riscossione.

Altri enti (Regione, Grugliasco e Beinasco): 2020 (€ 498 mila), 2021 (€ 407 mila), 2022 (€ 394 mila). Le riduzioni sono riferibili unicamente alle componenti positive di reddito afferenti il compenso fisso legato alla numerosità di partite gestite, a causa della riduzione rispetto al 2017 del volume dei carichi affidati per quanto concerne il bollo auto.

- **Proventi attività coattiva: € 13.808 mila nel 2020, € 15.302 mila nel 2021 e € 15.328 mila nel 2022 (+ € 1.494 mila nel 2021 su 2020, + € 26 mila nel 2022 su 2021)**

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: 2020 (€ 5.542 mila), 2021 (€ 8.024 mila), 2022 (€ 8.351 mila). L'ammontare stimato degli incassi risulta in crescita nel 2021 e 2022, rispetto al 2020, per effetto della ripresa delle attività coattive bloccate per buona parte del 2020.

Altri enti (Regione, Grugliasco e Beinasco): 2020 (€ 8.266 mila), 2021 (€ 7.278 mila), 2022 (€ 6.977 mila). Il decremento nel corso del periodo trova una doppia giustificazione; nel 2020, più che nel 2021 e 2022, si risente dell'ammontare di ricavi derivanti dall'addebito al socio Regione per le spese coattive sostenute dalla Società (per l'elevato numero di azioni esecutive e cautelari processate nel corso del 2019) e non incassate dai contribuenti. Inoltre le componenti economiche positive a favore della Regione tenderanno in futuro a stabilizzarsi, in quanto verrà meno l'effetto degli incassi afferenti il primo anno di affidamento dei carichi, che hanno visto ben quattro annualità di bollo auto gestite in un unico anno, a fronte di una sola annualità negli esercizi successivi.

- **Servizi complementari: € 3.115 mila nel 2020, € 3.335 mila nel 2021 e € 3.465 nel 2022 (+ € 220 mila nel 2021 su 2020 e + € 130 mila nel 2022 su 2021)**

I servizi complementari si riferiscono al ribaltamento dei costi sostenuti per il 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: 2020 (€ 331 mila), 2021 (€ 481 mila), 2022 (€ 541 mila). L'incremento trova giustificazione sia in una maggiore stima di spese riaddebitate all'Ente per il ricorso dei contribuenti al contact center che, per il solo anno 2021 rispetto al 2020, alla componente economica positiva afferente il riaddebito delle spese sostenute per le attività connesse a IMU/TASI, non processate nel 2020 per il blocco della riscossione.

Altri enti (Regione, Grugliasco e Beinasco): 2020 (€ 2.784 mila), 2021 (€ 2.854 mila), 2022 (€ 2.924 mila). La crescita costante degli importi, seppur in una condizione di stima costante del numero di accertamenti del bollo auto processati per conto dell'Ente, è da attribuirsi alla maggior previsione nel corso degli anni dell'addebito per l'utilizzo del contact center, come già evidenziato per la Città di Torino.

COSTI:

- **Costi operativi: € 14.315 mila nel 2020, € 16.147 mila nel 2021 e 16.575 mila nel 2022 (+ € 1.832 mila nel 2021 su 2020 e + € 428 mila nel 2022 su 2021**

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: 2020 (€ 6.170 mila), 2021 (€ 8.057 mila), 2022 (€ 8.349 mila). Le principali voci di costo oggetto di analisi sono:

- Costi di stampa, postalizzazione e attività coattiva: tra 2020 e 2022 si evidenzia una costante crescita, soprattutto tra 2020 e 2021, dovuta alla ripresa degli invii sul territorio dei documenti che nel corso del blocco della riscossione non è stato possibile lavorare. La spesa stimata passa infatti da € 4.530 mila nel 2020 a € 6.270 mila nel 2022;
- 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 triennio oggetto di analisi non si ritiene necessario effettuare ulteriori accantonamenti a fondi rischi rispetto a quanto già presente a bilancio al 31.12.2019;
- Costi per l’outsourcing del sistema informativo e servizio di contact center: la spesa prevista passa da circa 930 mila € nel 2020 a circa 1.280 mila € nel 2022 per effetto degli sviluppi informatici che si prevede si renderanno necessari e per l’incremento del ricorso, rispetto al 2020, da parte dei contribuenti, all’utilizzo del contact center;
- Commissioni di incasso: si passa da circa 330 mila € nel 2020 a circa 380 mila € nel 2022. Il maggior impatto economico è giustificabile con l’incremento dei volumi di incasso stimati a valere dal 2021;
- 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 400 mila € annui a carico dell’Ente.

Altri enti (Regione, Grugliasco e Beinasco): 2020 (€ 8.145 mila), 2021 (€ 8.090 mila), 2022 (€ 8.226 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 € 5.930 mila nel 2020 a circa € 6.506 mila € nel 2022. Anche in questo caso l’aumento è imputabile alla ripresa delle procedure esecutive, che per buona parte del 2020 sono state bloccate, come da indicazione del governo. Si precisa tuttavia che tra il mese di settembre ed ottobre 2020 sono comunque in

distribuzione sul territorio i documenti afferenti le ingiunzioni del bollo auto relative all'annualità di carichi affidata dall'Ente nel 2020;

- 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 420 mila € nel 2020, 138 mila € nel 2021 e 70 mila € nel 2022. 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 si attesta intorno a 1,2 mln € annui nel corso del triennio;
- Commissioni di incasso: crescono da circa 100 mila € nel 2020 a circa 120 mila € nel 2022 per effetto della stima dei maggiori incassi dovuti;
- Altri costi: i costi stimati passano da circa € 500 mila nel 2020 a circa € 360 mila nel 2022, in riduzione sia per la minor stima di spesa che per il maggior peso dei ricavi Città di Torino rispetto a Regione, che comportano quindi una contrazione delle spese a carico dell'Ente.

- **Costo gestione strutture uffici e utenze: € 600 mila nel 2020, € 651 mila nel 2021 e € 646 mila nel 2022 (+ € 51 mila nel 2021 su 2020, - € 5 mila nel 2022 su 2021)**

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. Il maggior costo nel 2021 e 2022 rispetto al 2020 è da imputarsi principalmente alla spesa afferente la guardiana, che nel corso del 2020 comporterà a consuntivo un risparmio rispetto al passato e agli anni a venire, per effetto dei minori costi nel periodo di chiusura degli uffici di via Vigone.

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: € 157 mila nel 2020, € 142 mila nel 2021 e 2022 (- € 15 mila nel 2021 rispetto a 2020 ed invariato tra 2021 e 2022)**

Il costo 2020 risulta maggiore rispetto al 2021 e 2022 per effetto dell'impatto dei contributi afferenti i compensi del Presidente del CdA, liquidati nel mese di maggio 2020, relativi al periodo dal 1° gennaio 2016 al 30 aprile 2020. Anche in questo caso, il driver di ribaltamento utilizzato è rappresentato dai ricavi ponderati.

- **Costo del personale: € 4.069 mila nel 2020, € 4.408 mila nel 2021 e € 4.516 mila nel 2022 (+ € 339 mila nel 2021 su 2020 e + € 108 mila nel 2022 su 2021)**

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 contenuto incremento dell'organico, pari a n. 3 risorse; il maggior costo del personale è pertanto giustificato dal maggior numero di dipendenti 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 2022. Il ribaltamento delle spese sugli Enti Comune di Torino e Regione Piemonte avviene attraverso l'utilizzo di tre driver, il numero dei riversamenti agli Enti delle somme incassate, il numero degli incassi registrati ed il numero di operazioni informatiche alla base degli incassi contabilizzati; per il Comune di Grugliasco si è applicata una % ridotta sul totale del costo, pari all'1%, per il Comune di Beinasco 0,50% nel 2020 e 1% nel 2021 e 2022, dal momento che l'attività di riscossione per conto degli Enti 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: € 90 mila nel 2020 e € 102 mila nel 2021 e 2022 (+ € 12 mila nel 2021 su 2020 ed invariato tra 2021 e 2022)**

La componente di costo relativa a imposte indirette e tasse si stima in leggera crescita nel 2021 e 2022 rispetto al 2020 per effetto di un maggior onere per iva indetraibile, da giustificarsi con i maggiori acquisti stimati. Anche in questo caso, il driver di ribaltamento utilizzato è rappresentato dai ricavi ponderati.

- **Proventi/Oneri gestione finanziaria: - € 6 mila costanti nel triennio 2020-2021-2022**

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 2020 non si prevedono interventi sostanziali, fatta eccezione per le spese che si sono rese necessarie al fine di consentire il rientro in sicurezza delle risorse nei locali dopo la chiusura degli uffici, stante la pandemia in corso. Le pulizie degli uffici e degli spazi occupati dall'azienda sono state intensificate. Sono stati redatti a tal proposito un protocollo di sorveglianza sanitaria, in collaborazione con il medico competente, ed una informativa per il personale di Soris riguardante il trattamento dati personali con specifico riferimento alle modalità di ingresso in azienda predisposte con riguardo alla prevenzione del contagio da Covid-19. Negli spazi comuni permangono le disposizioni per mantenere il distanziamento sociale e la protezione con mascherine chirurgiche; gli spostamenti dalla propria postazione lavorativa sono tutt'ora ridotti. Inoltre sono state sostenute le spese necessarie per attivare lo smart working per tutto il personale; è stata resa disponibile una sezione di lavoro condivisa da remoto e si è provveduto all'acquisto di pc portatili per le risorse aziendali che ne avevano necessità. Ulteriori acquisti di pc nel periodo oggetto di analisi sono previsti unicamente per le nuove risorse in ingresso.

Nei confronti del personale proseguirà, a seguito delle attività di assessment, 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; nel 2019 si è passati ad un nuovo software di gestione del documentale già in uso presso la Città di Torino. Il fornitore è il medesimo che si occupa del servizio di outsourcing del sistema informativo che, come accennato nella prima parte del documento, comporterà un impegno di spesa per l'azienda per cinque anni, alla scadenza dei quali è previsto che 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. Infine, con l'obiettivo di semplificare per i contribuenti il pagamento dei debiti a carico degli Enti e la risoluzione di eventuali dubbi e/o necessità afferenti la riscossione, Soris intende, nel corso del triennio, sostituire i Punti Blu (totem automatizzati), al fine di consentire il pagamento anche tramite contanti, oltre che attraverso carte di debito/credito e creare "sportelli virtuali" per un contatto diretto online, senza la necessità che il contribuente si rechi fisicamente presso i locali della sede.

E' in fase di aggiudicazione la 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. Si stima che il nuovo servizio entri a pieno regime entro l'inizio del 2021.

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, risulta costantemente positiva (+ € 1.103 mila nel 2020, + € 699 mila nel 2021, + € 536 mila nel 2022) 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.