

# **PROGETTO DI BILANCIO DI PREVISIONE PER L'ANNO 2022 E PIANO ANNUALE E PLURIENNALE DI ATTIVITA'**

## **1. Premessa: analisi del contesto**

Il 2021 è stato caratterizzato dagli effetti della pandemia venutasi a creare a causa del Covid-19; nonostante la situazione epidemiologica sia in corso di miglioramento, lo stato di emergenza è stato prorogato fino al 31 marzo 2022. La situazione economica nazionale ha risentito fortemente della battuta d'arresto delle attività, concretizzatasi a valere da marzo del 2020, a causa dei lockdown che si sono resi necessari al fine di contenere il diffondersi della pandemia. I risultati economici registrati nel 2021 sono stati incoraggianti ed hanno evidenziato una decisa ripresa rispetto all'anno precedente; le stime di crescita inizialmente prevedevano di tornare ad una situazione precrisi nel corso del 2022, tuttavia la guerra tra Russia ed Ucraina, scoppiata a febbraio di quest'anno, ha innescato un alto scenario di rischio che, allo stato attuale, non risulta quantificabile in termini di potenziale impatto economico nazionale ed internazionale. I governi saranno presumibilmente chiamati ad intervenire con adeguate manovre, volte a contrastare gli effetti negativi sull'economia conseguenti alle vicende belliche, derivanti dal generalizzato incremento dei prezzi delle materie prime, e in particolare dei costi energetici, con evidenti effetti sull'aumento dell'inflazione, che potrebbe rendere necessario nei prossimi mesi un aggiornamento delle stime dei valori economici previsionali, alla luce delle possibili evoluzioni dei redditi disponibili e dei consumi.

Per quanto attiene l'attività specifica di Soris si sottolinea il rallentamento rispetto alla normale operatività, per effetto dell'introduzione, da parte del Governo centrale, del blocco dell'attività coattiva; in particolare è venuta meno per l'ente riscossore la possibilità di attivare nuove procedure esecutive e cautelari sui documenti impagati e sono stati sospesi gli effetti per le procedure già attivate fino a marzo 2020, data di entrata in vigore del provvedimento governativo. Il blocco dell'attività coattiva ha subito tra il 2020 ed il 2021 una pluralità di proroghe, fino al 31 agosto 2021. Dal primo settembre è ripresa la possibilità di riattivare le procedure esecutive e cautelari, si stima di tornare a svolgere l'attività a pieno regime nel corso del 2022.

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; gli incassi hanno registrato una crescita progressiva fino al 2019, salvo subire una contrazione nel 2020, causa blocco della riscossione. Nel 2021 è ripreso il trend di crescita, che si prevede consolidarsi nel corso del 2022 e 2023, e ha visto +17% degli incassi bonari e +7% degli incassi coattivi rispetto al 2020. Da gennaio 2021 è entrato in vigore il nuovo capitolato di servizio, che ha rivisto alcune condizioni economiche riconosciute dall'Ente a Soris, per il servizio di riscossione, oltre all'aggiornamento di alcune regole di natura operativa, utili ad efficientare attività e rapporti tra la Società, la Città ed i Contribuenti. Tra le variazioni introdotte, rispetto al precedente capitolato, si evidenzia la tempistica prevista per la presentazione, da parte di Soris alla Città, dei rimborsi spese maturati a seguito dell'attivazione delle procedure esecutive non incassati dai contribuenti. Il vecchio capitolato di servizio, in essere fino al 31.12.2020, prevedeva che le somme maturate da Soris fossero recuperate dalla Città in sede di presentazione delle domande di discarico per inesigibilità, e pertanto dopo tre anni dal

sostenimento delle stesse. Il nuovo capitolato stabilisce che le spese maturate nel corso di ciascun anno solare siano da richiedere agli enti creditori entro marzo dell'anno successivo e liquidate entro il 30 giugno dello stesso anno. Con il cambio di metodologia si è reso necessario definire modalità e tempistiche di liquidazione, da parte della Società, delle somme maturate e ancora da liquidare a Città di Torino per rimborsi spese maturati negli anni 2017, 2018 e 2019. Per questi importi, nell'accordo siglato con l'Ente a dicembre 2020, afferente ai crediti vantati da Soris sui rimborsi delle spese, diritti e oneri per posizioni dichiarate inesigibili sulle procedure esecutive e cautelari attivate nei confronti dei contribuenti, è stata stabilita la relativa liquidazione in tre anni, a valere dal 2021 e rispettivamente: nel 2021 liquidazione delle somme maturate nel 2017, nel 2022 liquidazione delle somme maturate nel 2018 e nel 2023 liquidazione delle somme maturate nel 2019. Si evidenzia, infine, che il 31 dicembre 2021 è scaduto il contratto di servizio, il cui nuovo testo è stato approvato in Consiglio Comunale a gennaio 2022 ed è stato siglato da Soris nel mese di marzo.

A riguardo dell'attività per conto della Regione Piemonte, iniziata nella seconda metà del 2017, si rileva che inizialmente i carichi affidati si riferivano alle ingiunzioni del bollo auto delle annualità dal 2010 al 2013. Dal 2018 in poi, si limitano ad una sola annualità, con l'eccezione del 2021, nel quale la Regione ha chiesto a Soris di avviare alla notifica, nel corso dell'ultimo trimestre, le ingiunzioni afferenti al 2017 e al 2018. Inoltre dal 2018 Soris ha cominciato ad occuparsi della riscossione coattiva di altre 37 imposte servizio per conto dell'Ente, quali ad esempio canoni, concessioni, contributi, finanziamenti, ecc. Infine, dal 2019 la Società si è occupata anche della riscossione relativa alla componente spontanea del tributo speciale per il deposito in discarica dei rifiuti (c.d. Ecotassa). Al pari di quanto evidenziato per la Città di Torino, anche con la Regione Piemonte è scaduto il contratto di servizio a fine 2021 ed il nuovo testo è stato firmato a marzo 2022. A valere dal corrente esercizio è previsto che la Regione affidi a Soris nuove attività afferenti al bollo auto, in particolare la stampa e la postalizzazione dei documenti bonari e dei solleciti riguardanti i bonari non pagati, oltre alla totale gestione della riscossione, compresi incassi e rendicontazioni all'Ente, degli accertamenti del bollo, per i quali fino a tutto il 2021 Soris si è occupata della sola attività di stampa e postalizzazione.

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. Infine, a dicembre 2021 è stata avviata l'attività, a favore del Comune di San Mauro Torinese, della riscossione delle ingiunzioni afferenti alle violazioni al codice della strada, ai servizi educativi e tassa rifiuti.

In data 29 giugno 2021 l'Assemblea Straordinaria ha deliberato l'aumento di capitale, fino ad un valore di 5 mln €, al fine di rispettare l'obbligo normativo introdotto dalla legge di bilancio dello Stato 2020 (L. 160/2019, art. 1, commi 807 e 808). La scadenza per il rispetto della normativa inizialmente era stata indicata nel 31 dicembre 2020. Con la successiva legge di bilancio 2021, n. 178/2020, art. 1, commi 1092 e 1093, il termine era stato differito al 30 giugno 2021. L'aumento non ha comportato alcun intervento finanziario da parte dei soci, grazie all'utilizzo della riserva straordinaria, che era sufficientemente capiente a seguito del risultato di esercizio registrato nel 2020.

A luglio 2021 sono entrati a far parte del capitale sociale di Soris i Comuni di San Mauro Torinese e di Grugliasco. La Città di Torino ha venduto e trasferito direttamente alla Città di Grugliasco n. 2.583 azioni ordinarie di Soris, pari all'1% del capitale sociale della Società ed ha venduto e trasferito direttamente al Comune di San Mauro n. 1.291 azioni ordinarie di Soris, pari allo 0,50%.

In data 26 luglio 2021 l'Assemblea Ordinaria ha nominato i membri del nuovo Consiglio di Amministrazione della Società. Il dott. Vittorino Bombonato (nominato dalla Regione Piemonte) è stato confermato Presidente; sono stati nominati i consiglieri dott.ssa Eleonora Pizzorno (nomina della Città di Torino) ed il dott. Emilio Martinotti (nomina da parte dei comuni di Grugliasco e San Mauro). Le nuove nomine, entrambe della Città di Torino, sono state la dott.ssa Daniela Bainotti ed il dott. Domenico Carello.

Inoltre, il Consiglio di Amministrazione dell'8 ottobre ha approvato il nuovo organigramma ed il nuovo regolamento aziendale, con un nuovo assetto organizzativo, la nomina di un nuovo Direttore Generale e della Direzione Finanza, Amministrazione e Controllo, entrambi con riporto diretto al Consiglio di Amministrazione della Società. Da gennaio 2022 la Direttrice Finanza, Amministrazione e Controllo è passata ad altro incarico e a valere dal primo aprile saranno effettive le dimissioni di un Funzionario. Per quanto attiene al personale in forza presso la Società, si evidenzia che la Città ha comunicato la conclusione degli 8 distacchi di personale dal Comune di Torino, con decorrenza 31 marzo 2022; con nota del 21 marzo ha comunicato la proroga al 30 giugno di n. 3 risorse. Per effetto delle uscite di risorse che si concretizzeranno nel corso dell'anno e stante l'organico in essere già da tempo sottodimensionato, non soltanto a seguito dell'ingresso dei nuovi soci nella compagine societaria, ma anche per l'ampliamento delle attività verso i soci maggioritari, si è resa necessaria una nuova analisi dei fabbisogni del personale, che è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 20 gennaio 2022. Sono state definite, sulla base delle attività di lavoro dei singoli uffici di ciascuna unità organizzativa, le esigenze indispensabili per sopperire al fabbisogno di implementazione dell'organico necessario per garantire la continuità aziendale e il mantenimento di uno standard di qualità dei servizi offerti alla clientela. Le esigenze di personale, oltre alle figure del Direttore Generale e del Dirigente Finanza, Amministrazione e Controllo, che verrebbero contrattualizzati con contratto a tempo determinato, riguardano complessivamente n. 14 risorse, che sostituirebbero le 8 in rientro dal distacco, con un passaggio globale dell'organico dalle attuali 72 risorse, di cui 8 in distacco, a 78 risorse.

Per quanto attiene agli scenari futuri, sono in corso colloqui ed analisi di profittabilità, volti al potenziale ampliamento dei servizi a favore dei due principali Soci e permane la volontà di proseguire la ricerca sul territorio di nuovi soggetti, eventualmente interessati all'attività di Soris, con l'obiettivo di una costante crescita della Società nell'ambito del territorio piemontese e all'ulteriore ampliamento della compagine societaria.

Ai fini della redazione del presente piano pluriennale, per gli anni 2022 e 2023, sono state assunte le seguenti ipotesi:

- sono state mantenute inalterate le condizioni economiche per l'intero periodo oggetto di analisi per tutti gli Enti per i quali Soris svolge la sua attività;
- per il Comune di Grugliasco prosegue l'attività di riscossione coattiva delle sanzioni amministrative per violazioni al Codice della strada e si ampli, nel corso del 2022, ad altri servizi;
- per il Comune di San Mauro Torinese, dopo un primo affidamento a fine 2021, dal 2022 entri a regime l'attività di riscossione, sia per tributi che per sanzioni;
- 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;

- venga proseguita la riscossione volontaria e coattiva 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 37 imposte servizio minori e che dal 2022 siano affidati a Soris i servizi di stampa e postalizzazione dei documenti bonari e dei solleciti e la completa gestione degli accertamenti del bollo auto;
- considerato il permanere del distacco delle risorse dagli associati fino al 31 marzo 2022, con proroga fino al 30 giugno 2022 per le sole figure del Direttore Generale e dei due funzionari;
- non vi siano impatti economici rilevanti sull'attività della Società a seguito del conflitto in essere tra Russia ed Ucraina;
- 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 2023.

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

Il 2020 ha comportato un importante sviluppo informatico, finalizzato a garantire la continuità dei servizi resi ai Contribuenti e agli Enti. Lo smart working ha consentito al personale di lavorare da casa, con una conseguente riorganizzazione dei tempi e delle attività delle risorse, chiamate ad una sempre maggiore responsabilità. Permane tutt'ora il lavoro agile, in alternanza alla presenza in sede; a breve si prevede di definire un accordo specifico sul tema con le Organizzazioni Sindacali, da attivarsi una volta terminato il periodo emergenziale, che sarà seguito da accordi individuali che la Società sottoscriverà con i dipendenti che chiederanno di continuare ad usufruire dello smart working.

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, il potenziamento della riscossione per conto del Comune di Torino e l'allargamento dell'attività a nuovi comuni del territorio piemontese, hanno reso necessario implementare l'organico aziendale al fine di garantire il corretto ed efficace svolgimento delle attività affidate, fino ad arrivare a fine 2021 ad un numero complessivo pari a n. 72 risorse, di cui n. 64 dipendenti e n. 8 distaccati. Pur tuttavia già nel 2021 l'organico risultava sottodimensionato e, come indicato nella prima parte del documento, la richiesta da parte della Città di Torino di far rientrare in Comune nel corso del 2022 le 8 risorse distaccate presso Soris, l'uscita della Direttrice Finanza, Amministrazione e Controllo e di un Funzionario, rendono necessario procedere all'inserimento di nuove risorse. Le procedure di selezione sono in corso e si stima che terminino entro la metà del corrente esercizio, affinché le nuove risorse siano operative a valere dal mese di luglio. Le figure ricercate sono le seguenti: n. 1 Direttore Generale (l'attuale Direttrice Generale, dott.ssa Laura Rinaldi è distaccata dalla Città di Torino), n. 1 Direttore Finanza, Amministrazione e Controllo, n. 1 Responsabile IT Service Management, n. 1 Responsabile Gare e Contratti, n. 3 Impiegati IT Service Management, n. 5 Impiegati Riscossione Coattiva, n. 1 Impiegato Amministrazione e Finanza, n. 1 Impiegato Segreteria e supporto alle Risorse Umane, n. 2 Impiegati Rapporti con Enti. Per effetto dei nuovi ingressi e delle uscite che si concretizzeranno nel corso dell'anno, si stima che il personale a chiusura 2022 sia pari a n. 78 risorse.

## 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 sono concordate con la Società, sia in base alle eventuali modifiche alla normativa sulla riscossione, che per i nuovi servizi. La stima delle spese per gli sviluppi informatici nel corso del biennio 2022-2023 ammonta a 1 milione di euro.

Si prevede che nel corso del 2022 diventino operativi i nuovi 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. I totem consentiranno di effettuare pagamenti sia tramite carte di debito/credito, che tramite contanti. E' in fase di analisi la possibile introduzione di totem evoluti che, nel caso il contribuente lo ritenesse necessario, permettano l'attivazione immediata dello sportello online, con il conseguente supporto tecnico di personale specializzato in ambito di riscossione. L'investimento iniziale si aggirerà intorno agli 60 mila euro.

Permane il ricorso al CSI Piemonte per il servizio afferente all'utilizzo delle piattaforme informatiche, sia per le postazioni presso la sede della Società, che per i pc portatili utilizzati durante le attività in smart working. La spesa stimata nel biennio 2022-2023 ammonta a circa 110 mila euro.

A livello informatico prosegue per l'intero piano pluriennale 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.

E' stato attivato, inoltre, a valere dal 2021, un progetto afferente alla Cybersecurity, volto a garantire la sicurezza informatica della Società, resosi ancor più determinante a seguito dell'attacco hacker subito dalla Città di Torino nel mese di novembre e che ha interessato anche i sistemi Soris, che operano per il tramite di CSI Piemonte. Inizialmente si è sensibilizzato il personale Soris sul tema, attraverso corsi ad hoc, che prevedono degli aggiornamenti mensili, stante la variabilità delle tematiche trattate. Si è quindi ritenuto opportuno avviare uno specifico progetto finalizzato ad acquisire delle proposte di mercato da fornitori qualificati ed esperti in materia, per l'attuazione delle attività di cyber risk assessment, analisi di vulnerabilità dei sistemi Soris, penetration test e misure di rafforzamento del presidio e difesa e azioni da intraprendere in caso di attacco.

#### 4. Relazione dell'Organo amministrativo della Società al piano pluriennale 2022-2023

##### SORIS S.P.A. - PIANO INDUSTRIALE RELATIVO AL 2022-2023

RICAVI	CONS. Ricavi 2020	CONS. Ricavi 2021	PREV. Ricavi 2022	PREV. Ricavi 2023	Scostamento 2022-2021	Scostamento 2023-2022
Totale compensi per la riscossione	3.544.878	3.755.953	3.706.000	3.791.000	-49.953	85.000
Totale proventi attività coattiva	14.121.233	11.844.165	17.099.000	20.336.000	5.254.835	3.237.000
Totale servizi complementari	3.449.596	2.889.029	2.000.000	2.122.500	-889.029	122.500
Totale riduz. rischi operativi e sopravv. attive	1.500.000	1.531.439	0	0	-1.531.439	0

<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>22.615.708</b>	<b>20.020.587</b>	<b>22.805.000</b>	<b>26.249.500</b>	<b>2.784.413</b>	<b>3.444.500</b>
----------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	------------------	------------------

COSTI	CONS. Costi 2020	CONS. Costi 2021	PREV. Costi 2022	PREV. Costi 2023	Scostamento 2022-2021	Scostamento 2023-2021
Totale costi operativi	10.337.354	10.846.005	16.267.800	17.458.700	5.421.795	1.190.900
Totale costo di gest. strutture uffici ed utenze	453.381	464.150	586.700	621.600	122.550	34.900
Totale costo degli organi sociali	155.750	139.912	144.000	144.000	4.088	0
Totale costo del personale	3.799.962	3.769.403	4.260.600	4.678.500	491.197	417.900
Imposte indirette e tasse	64.118	65.292	69.600	68.700	4.308	-900

<b>TOTALE COSTI</b>	<b>14.810.564</b>	<b>15.284.762</b>	<b>21.328.700</b>	<b>22.971.500</b>	<b>6.043.939</b>	<b>1.642.800</b>
---------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	------------------	------------------

<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>7.805.144</b>	<b>4.735.826</b>	<b>1.476.300</b>	<b>3.278.000</b>	<b>-3.259.526</b>	<b>1.801.700</b>
----------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	------------------

<b>ONERI PROVENTI GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>-5.002</b>	<b>-5.156</b>	<b>-6.000</b>	<b>-6.000</b>	<b>-844</b>	<b>0</b>
--	---------------	---------------	---------------	---------------	-------------	----------

<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>7.800.141</b>	<b>4.730.669</b>	<b>1.470.300</b>	<b>3.272.000</b>	<b>-3.260.370</b>	<b>1.801.700</b>
-------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	------------------

<b>IMPOSTE E TASSE DELL'ESERCIZIO</b>	<b>1.897.939</b>	<b>892.723</b>	<b>431.000</b>	<b>935.000</b>	<b>-461.723</b>	<b>504.000</b>
---------------------------------------	------------------	----------------	----------------	----------------	-----------------	----------------

<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>5.902.202</b>	<b>3.837.946</b>	<b>1.039.300</b>	<b>2.337.000</b>	<b>-2.798.647</b>	<b>1.297.700</b>
------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	------------------

Il risultato netto atteso 2022 è pari a circa 1 mln €, in flessione rispetto al consuntivo 2021. Tra le principali motivazioni della riduzione si segnalano:

- ✓ Non si stima di procedere ad ulteriori rilasci di quota parte del fondo rischi, come invece avvenuto nel 2021 con conseguenti maggiori introiti per 1.330 mila €;
- ✓ Si prevede che inizi l'attività a favore di Regione Piemonte della totale gestione degli accertamenti del bollo auto, compresi gli incassi. A fronte della spesa per la stampa ed il recapito dei documenti che si avrà nel 2022, l'effetto economico a pieno regime degli incassi e, di conseguenza, degli introiti per Soris si avrà a valere dal 2023;
- ✓ La ripresa a pieno regime dell'attivazione delle procedure esecutive e cautelari comporterà importanti spese nel corso del 2022, i cui effetti in termini di incasso e, di conseguenza, di introiti per la Società si concretizzeranno principalmente nel 2023.

#### **RICAVI:**

- **Compensi per la riscossione: € 3.706 mila nel 2022 e € 3.791 mila nel 2023 (+ € 85 mila nel 2023 su 2022)**

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: 2022 (€ 3.242 mila), 2023 (€ 3.311 mila). La crescita degli introiti è da ricondursi alla stima degli incassi che si prevedono in aumento, circa 99 mln € nel 2022 e circa 105 mln € nel 2023.

Altri enti (Regione, Grugliasco, Beinasco, San Mauro): 2022 (€ 464 mila), 2023 (€ 480 mila). L'incremento è riferibile sia alla stima della ripresa degli incassi dell'Ecotassa che alle componenti positive di reddito afferenti al compenso fisso legato alla numerosità di partite gestite, che beneficia dell'affidamento nel 2021 di due annualità di ingiunzioni del Bollo auto. Gli incassi attesi passano da circa 12,5 mln € nel 2022 a circa 13,5 mln € nel 2023.

- **Proventi attività coattiva: € 17.099 mila nel 2022 e € 20.336 mila nel 2023 (+ € 3.237 mila nel 2023 su 2022)**

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: 2022 (€ 9.272 mila), 2023 (€ 11.872 mila). L'ammontare stimato degli incassi risulta in crescita nel 2022 e 2023, rispetto al 2021, per effetto della ripresa delle attività coattive bloccate fino alla fine di agosto 2021, passando dai circa 49 mln € nel 2022 a circa 61 mln € nel 2023.

Altri enti (Regione, Grugliasco, Beinasco e San Mauro): 2022 (€ 7.827 mila), 2023 (€ 8.464 mila). Come già evidenziato per il Comune di Torino, si stima l'aumento degli incassi, rispetto alla battuta d'arresto subita per effetto dell'impossibilità di attivare nuove procedure esecutive e cautelari. La stima passa da circa 49 mln € nel 2022 a circa 57 mln € nel 2023. Tale incremento è da ricondursi in parte all'affidamento a fine 2021 di due annualità di ingiunzioni di bollo auto e in parte alla nuova attività di gestione degli incassi e rendicontazioni degli accertamenti del bollo auto, a valere dal 2022, come previsto nel nuovo contratto di servizio. Anche per i Comuni minori la ripresa dell'attività coattiva e la gestione di nuovi carichi affidati dagli Enti consentirà di incrementare gli incassi.

- **Servizi complementari: € 2.000 mila nel 2022 e € 2.123 nel 2023 (+ € 123 mila nel 2023 su 2022)**

I servizi complementari si riferiscono principalmente al ribaltamento dei costi sostenuti per il contact center messo a disposizione della Città e della Regione e all'attività di stampa e postalizzazione dei documenti bonari e solleciti del Bollo auto a favore della Regione Piemonte. Fino al 2021 sono confluiti in questa posta anche i ricavi da stampa e postalizzazione degli accertamenti del bollo, mentre a valere dal 2022 i relativi ricavi sono computati tra i proventi attività coattiva in quanto Soris si occupa dell'intera gestione dell'affidamento regionale.

Comune di Torino: 2022 (€ 51 mila), 2023 (€ 51 mila). Il valore risulta costante in quanto il nuovo capitolato di servizio, entrato in vigore a valere da gennaio 2021, prevede un riaddebito a forfait alla Città, per il servizio di contact center, pari a 50 mila € annui.

Altri enti (Regione, Grugliasco, Beinasco e San Mauro): 2022 (€ 1.949 mila), 2023 (€ 2.072 mila). La crescita degli importi, seppur in una condizione di stima costante del numero di documenti bonari e solleciti 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, stante i maggiori volumi gestiti, a seguito della gestione degli incassi degli accertamenti del bollo.

### **COSTI:**

- **Costi operativi: € 16.268 mila nel 2022 e 17.459 mila nel 2023 (+ € 1.191 mila nel 2023 su 2022**

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 affidante) - utilizzato per allocare tutte le restanti voci di costo non imputabili direttamente.

Comune di Torino: 2022 (€ 8.283 mila), 2023 (€ 9.131 mila). Le principali voci di costo oggetto di analisi sono:

- Costi di stampa, postalizzazione e attività coattiva: si evidenzia una crescita tra 2022 e 2023 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 € 6.020 mila nel 2022 a € 6.667 mila nel 2023;
- Accantonamento a fondo rischi: si stima che non siano necessari accantonamenti nel 2022 e 2023;
- Costi per l'outsourcing del sistema informativo e servizio di contact center: la spesa prevista passa da circa 1.532 mila € nel 2022 a circa 1.672 mila € nel 2023 per effetto degli sviluppi informatici che si prevede si renderanno necessari e per l'incremento del ricorso, rispetto al 2021, da parte dei contribuenti, all'utilizzo del contact center, a seguito della ripresa a pieno regime della riscossione coattiva;
- Commissioni di incasso: si passa da circa 280 mila € nel 2022 a circa 310 mila € nel 2023. Il maggior impatto economico è giustificabile con l'incremento dei volumi di incasso, già in precedenza evidenziati, stimati a valere dal 2022;
- 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. La stima degli importi passa da circa 450 mila € nel 2022 a 480 mila € nel 2023.

Altri enti (Regione, Grugliasco, Beinasco e San Mauro): 2022 (€ 7.984 mila), 2023 (€ 8.328 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 € 6.002 mila nel 2022 a € 6.307 mila € nel 2023. Anche in questo



caso l'aumento è attribuibile al ritorno a pieno regime dell'attivazione delle procedure esecutive e cautelari;

- Accantonamento a fondo rischi: si stima che non siano necessari accantonamenti nel 2022 e 2023;
  - Costi per l'outsourcing del sistema informativo e servizio di contact center: la spesa prevista passa da circa 1.320 mila € nel 2022 a 1.338 mila € nel 2023;
  - Commissioni di incasso: crescono da circa 294 mila € nel 2022 a circa 337 mila € nel 2023 per effetto della stima dei maggiori incassi attesi, come già esposto in precedenza ed in parte dovuti agli accertamenti del bollo auto;
  - Altri costi: i costi stimati passano da circa € 369 mila nel 2022 a circa € 346 mila nel 2023, in riduzione 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: € 587 mila nel 2022 e € 622 mila nel 2023 (+ € 35 mila nel 2023 su 2022)**

Comprendono principalmente i costi relativi alla concessione immobile sito in via Vigone 80, da parte del Comune di Torino, i costi afferenti alle postazioni operative, gli ammortamenti e i costi per la sicurezza e la vigilanza aziendale. Il maggior costo nel 2022 e 2023 rispetto al 2021 è da imputarsi principalmente alla spesa afferente alla guardiania e alle spese varie di gestione degli uffici, per la maggior presenza in sede delle risorse, rispetto al 2021 che è stato caratterizzato da un importante ricorso allo smart working.

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

- **Costo organi sociali - C.d.A. e Collegio Sindacale: € 144 mila nel 2022 e 2023 (invariato tra 2022 e 2023)**

Il costo rimane costante, in ipotesi di raggiungimento degli obiettivi assegnati dagli Enti Soci. In questo caso, il driver di ribaltamento utilizzato è rappresentato dal numero di membri eletti da ciascun socio.

- **Costo del personale: € 4.261 mila nel 2022 e € 4.679 mila nel 2023 (+ € 418 mila nel 2023 su 2022)**

Comprende il costo del personale aziendale; come anticipato nella parte iniziale del presente piano pluriennale, la struttura nel corso del 2022 è interessata dall'incremento dell'organico, pari a n. 16 risorse e, al contempo, dalla fuoriuscita di n. 10 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 negli anni. 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 i comuni minori si è applicata una % pari al peso dei ricavi di ciascun Ente sul totale dei ricavi aziendali.

- **Imposte Indirette e Tasse: € 70 mila nel 2022 e € 69 mila annui nel 2023 (- 1 mila € nel 2023 su 2022)**

La componente di costo relativa a imposte indirette e tasse si stima pressoché costante nel corso del periodo. Anche in questo caso il driver di ribaltamento utilizzato è rappresentato dai ricavi ponderati.

- **Proventi/Oneri gestione finanziaria: - € 6 mila costanti nel biennio 2022-2023**

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 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. Non si prevedono interventi sostanziali, fatta eccezione per le spese che si rendono 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. Come previsto dalla normativa, D.L. 127/2021, a valere dal 15 ottobre 2021 l'ingresso negli uffici al personale dipendente e distaccato è consentito solamente se si è in possesso del green pass; il controllo avviene ad ogni accesso ai locali. In caso di assenza o non validità del green pass, il lavoratore non può entrare in azienda e viene considerato assente ingiustificato fino alla presentazione della predetta certificazione, senza corresponsione della retribuzione né altro compenso o emolumento, ma senza conseguenze sul piano disciplinare e con diritto alla conservazione del posto di lavoro. Negli spazi comuni permangono le disposizioni per mantenere il distanziamento sociale e la protezione con mascherine chirurgiche.

Nei confronti del personale proseguirà 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.

Dal mese di maggio del 2019 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. Tra i nuovi servizi che sono stati sviluppati, ha riscosso particolare interesse da parte dei contribuenti la chatbot, strumento che si è dimostrato utile a risolvere dubbi e problematiche più semplici e ripetitive, espresse dai cittadini, direttamente attraverso un risponditore automatico e, nei casi più complessi, attraverso il contatto diretto con operatori specializzati. Da marzo 2021 si è, inoltre, passati all'utilizzo di un numero verde, che ha sostituito il precedente numero a tariffazione ripartita tra soggetto chiamante e chiamato.

E' stato introdotto il servizio di "sportello online", che consente alle risorse aziendali di interfacciarsi direttamente con i contribuenti tramite incontri virtuali, evitando così la necessità di recarsi presso gli uffici Soris per la risoluzione delle diverse necessità legate alla riscossione. Per quanto attiene le spese previste nel presente piano pluriennale, 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.

Nel 2021 si è conclusa 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, migliorando la gestione di tutta l'attività di riscossione. Il nuovo servizio è entrato a pieno regime nella seconda metà dell'anno e le previsioni tengono conto dei nuovi prezzi pattuiti.

A seguito di quanto indicato nel D.Lgs 175/2016, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 21 dicembre 2017, la società si è dotata di uno specifico Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale. Tale Programma prevede il costante monitoraggio di "indicatori" numerici che siano in grado di individuare eventuali soglie di allarme il cui verificarsi potrebbe evidenziare uno stato di crisi. I dati economici esposti nel presente piano pluriennale non evidenziano segnali di superamento delle soglie di rischio. In particolare la gestione operativa, data dalla differenza tra valori e costi della produzione, risulta costantemente positiva (+ € 1.476 mila nel 2022, + € 3.278 mila nel 2023) e il peso degli oneri finanziari rispetto al totale del fatturato permane costantemente pari a 0, in quanto si ritiene di non necessitare, nel prossimo futuro, del ricorso a finanziamenti da parte del sistema bancario.