

PROGETTO DI BILANCIO DI PREVISIONE PER L'ANNO 2023 E PIANO ANNUALE E PLURIENNALE DI ATTIVITA'

1. Premessa: analisi del contesto

L'esercizio in corso, dopo il rallentamento subito, nel 2020 e in parte nel 2021, a causa della pandemia venutasi a creare con il Covid-19, ha registrato in materia di riscossione una positiva ripresa delle attività. A tale riguardo si deve peraltro sottolineare che il conflitto tra Russia e Ucraina ha innescato un nuovo 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. Tutto ciò premesso, le stime poste alla base del presente progetto di bilancio pluriennale potrebbero essere suscettibili di revisione qualora la congiuntura economica internazionale, il cui andamento è attualmente soggetto ad una notevole aleatorietà, dovesse acuire le difficoltà dei contribuenti ad ottemperare agli obblighi tributari nei confronti degli Enti soci e qualora dovessero intervenire cambiamenti normativi in materia di riscossione.

Per quanto attiene l'attività specifica di Soris, il 2022 è stato interessato dalla progressiva ripresa delle procedure esecutive e cautelari, che sono state bloccate fino a tutto il mese di agosto 2021, a causa degli interventi messi in atto dal Governo centrale al fine di mitigare gli effetti economici negativi venutisi a creare per effetto della pandemia da Covid-19.

La Società, allo stato attuale, gestisce principalmente le attività di riscossione dei soci, Città di Torino, Regione Piemonte, Comune di Grugliasco e Comune di San Mauro Torinese.

L'attività per conto della Città 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 triennio 2022-2024. Ad aprile 2022 è stato sottoscritto tra lo Stato ed il Comune di Torino un accordo per il ripiano del disavanzo e per il rilancio degli investimenti. Nello specifico è stato previsto il riconoscimento alla Città di un contributo fruibile in un lasso di tempo ventennale, previa verifica del rispetto di determinati parametri, alcuni dei quali hanno diretto impatto sulla riscossione e sull'attività di Soris. In particolare per l'anno 2022 è richiesta una crescita della riscossione di almeno lo 0,5% rispetto all'anno precedente, che è stata tradotta nell'obiettivo assegnato a Soris dall'Ente nel miglioramento della riscossione coattiva, nel 2022 rispetto al 2021, non inferiore a 8 mln €. Sono anche state introdotte nuove regole per la concessione delle rateazioni ai contribuenti ed è stato ridotto il numero massimo di rate applicabili. La Città si è inoltre impegnata ad anticipare l'emissione e la consegna dei carichi a Soris al fine di rendere più veloce il ciclo della riscossione. Nel mese di marzo è stato sottoscritto con la Città il nuovo Contratto di Servizio, con scadenza fissata al 31 dicembre 2024, con possibilità di ulteriore proroga di due anni. Continua a produrre i suoi effetti il Capitolato di Servizio siglato con l'Ente a fine 2020 ed entrato in vigore a gennaio 2021. Nel mese di settembre è stato firmato l'accordo che prevede il pagamento da parte della Città in otto rate, a valere dal 2022, dei crediti vantati da Soris derivanti dai rimborsi spese, diritti e oneri per posizioni dichiarate inesigibili, maturati sulle procedure esecutive e cautelari attivate nei

confronti dei contribuenti nell'anno 2017 e da questi non pagate, per un ammontare pari a 2,6 mln €.

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 sono limitati 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. 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). Dal 2022 è iniziata l'attività di stampa e postalizzazione dei documenti bonari del bollo auto, l'attività afferente agli accertamenti del bollo auto che prevede, oltre alla stampa e recapito dei documenti, anche l'incasso e la rendicontazione all'Ente e nella parte terminale dell'anno si è aggiunta l'attività di stampa a recapito dei solleciti bonari del bollo. Al pari di quanto registrato 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, mentre nel mese di maggio è stato deliberato dall'Ente, a seguito di confronto con la Società, il testo del nuovo Disciplinare di Servizio, che recepisce le linee guida tecniche ed operative per lo svolgimento dell'attività di riscossione. Si rileva, infine, che a seguito di manifestazione di interesse della Regione Piemonte, la Città di Torino, con propria delibera, ha approvato l'alienazione di una quota di capitale sociale detenuto in Soris ed avviato il procedimento, che si è concluso in data 30 giugno 2022, con la cessione da parte della Città di Torino di una quota del 10% a favore della Regione Piemonte, pari a n. 50.000 azioni ordinarie. Di conseguenza Regione Piemonte detiene attualmente il 20% del capitale sociale di Soris.

A luglio 2019 è iniziata la riscossione delle ingiunzioni delle sanzioni per violazioni al codice della strada a favore del Comune di Grugliasco e 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. I due comuni sono entrati nella compagine societaria a luglio 2021, acquisendo dalla Città di Torino rispettivamente n. 2.583 azioni ordinarie di Soris per Grugliasco, pari all'1% del capitale sociale, e n. 1.291 azioni ordinarie di Soris per San Mauro Torinese, pari allo 0,50% del capitale sociale. Nel corso del 2022 sono stati siglati con entrambi i comuni i contratti di servizio ed i capitoli di servizio, che hanno definito regole e modalità dell'attività di riscossione.

In ambito organizzativo, durante il primo semestre 2022, conseguentemente al termine dei distacchi delle risorse provenienti dalla Città di Torino e alla necessità di ampliamento dell'organico, sono state avviate le procedure per la selezione di alcune figure professionali da inserire nell'organico aziendale attraverso bandi di reclutamento presso le società partecipate degli Enti soci, così come previsto dalla normativa in vigore. Nel corso del mese di giugno hanno preso servizio presso la Società n. 6 impiegati di cui n. 3 sono stati collocati nella U.O. Riscossione Coattiva, n. 1 nella U.O. Produzione, Rapporto con gli Enti e Pagamenti, n.1 nella U.O. IT Service Management e n. 1 nella U.O. Amministrazione e Finanza. Nel mese di agosto è entrata a far parte dell'organico la Responsabile U.O. Gare e Contratti.

Ai fini della redazione del presente piano pluriennale, per gli anni 2022, 2023 e 2024, 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 2023, ad altri servizi;
- per il Comune di San Mauro Torinese, dopo un primo affidamento a fine 2021, tra il 2022 ed il 2023 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;
- non vi siano impatti economici rilevanti sull'attività della Società a seguito della situazione macro economica internazionale conseguente al conflitto in corso 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 2024.

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

Nel 2022 e per tutto il triennio oggetto di analisi permangono le spese sostenute dalla Società al fine di garantire la possibilità al personale di lavorare in smart working. A settembre è stato siglato con le Organizzazioni Sindacali specifico accordo, che si è reso necessario successivamente al termine dello stato di emergenza. A questo ha fatto seguito la firma degli accordi individuali con i dipendenti interessati ad aderire al lavoro agile. I singoli accordi hanno valore per 12 mesi e prevedono il ricorso allo smart working per un numero massimo di otto giorni al mese.

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 la richiesta da parte della Città di Torino di far rientrare in Comune nel corso del 2022 le risorse distaccate presso Soris, l'uscita della Direttrice Finanza, Amministrazione e Controllo e di due Funzionari, hanno reso necessario procedere all'inserimento di nuove risorse. Le figure ricercate sono le seguenti: n. 1 Direttore Generale (l'attuale Direttrice Generale, dott.ssa Laura Rinaldi è stata distaccata dalla Città di Torino fino al 31 agosto), 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 interessano quest'anno, si stima che il personale a chiusura 2022 sia pari a n. 71 risorse e ci si attende passi a n. 78 risorse a fine 2023.

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 nel triennio 2022-2024 ammonta a 1,1 milioni di euro. A marzo 2024, data di scadenza del contratto, il software diverrà di proprietà di Soris e occorrerà procedere con una gara per l'affidamento del servizio di manutenzione ed assistenza dello stesso.

Nel corso del 2022 sono diventati parzialmente operativi i nuovi Punti Gialli, 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 consentono di effettuare pagamenti sia tramite carte di debito/credito, che tramite contanti. Sono stati collocati n. 3 totem presso la sede della Società e n. 2 totem presso gli uffici della Città di Torino, rispettivamente Direzione Corpo di Polizia Municipale e Direzione Servizi Educativi. L'investimento iniziale è stato pari a 60 mila euro.

Permane in essere il contratto di servizio con il 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. Inoltre è in corso di svolgimento la progressiva sostituzione delle postazioni di lavoro fisse con i pc portatili, attraverso docking station. La spesa stimata nel triennio 2022-2024 ammonta a circa 130 mila euro.

A livello informatico prosegue per l'intero piano pluriennale il mantenimento degli attuali servizi informatici relativi a software di contabilità e al software di gestione del documentale, che è anche in uso presso la Città di Torino. 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.

Prosegue nel corso del periodo oggetto di analisi il progetto, attivato nel 2021, 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 2021 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 periodici, stante la variabilità delle tematiche trattate. Si è inoltre ritenuto opportuno avviare uno specifico progetto finalizzato all'attivazione di 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. La spesa prevista nel triennio è pari a 100 mila euro.

4. Relazione dell'Organo amministrativo della Società al piano pluriennale 2022-2023-2024

SORIS S.P.A. - PIANO INDUSTRIALE RELATIVO AL 2022-2023-2024

RICAVI	CONS. Ricavi 2021	PREV. Ricavi 2022	PREV. Ricavi 2023	PREV. Ricavi 2024	Scostamento 2023-2022	Scostamento 2024-2023
Totale compensi per la riscossione	3.755.953	4.031.000	4.073.000	4.003.000	42.000	-70.000
Totale proventi attività coattiva	11.844.165	20.719.000	19.945.000	16.749.000	-774.000	-3.196.000
Totale servizi complementari	2.889.029	1.918.000	1.594.000	1.594.000	-324.000	0
Totale riduz. rischi operativi e sopravv. attive	1.531.439	36.000	0	0	-36.000	0
TOTALE RICAVI	20.020.587	26.704.000	25.612.000	22.346.000	-1.092.000	-3.266.000

COSTI	CONS. Costi 2021	PREV. Costi 2022	PREV. Costi 2023	PREV. Costi 2024	Scostamento 2023-2022	Scostamento 2024-2023
Totale costi operativi	10.846.005	14.833.800	15.481.100	15.450.200	647.300	-30.900
Totale costo di gest. strutture uffici ed utenze	464.150	618.700	655.300	655.300	36.600	0
Totale costo degli organi sociali	139.912	142.000	142.000	142.000	0	0
Totale costo del personale	3.769.403	4.292.900	5.105.100	5.315.800	812.200	210.700
Imposte indirette e tasse	65.292	80.300	79.200	80.300	-1.100	1.100
TOTALE COSTI	15.284.762	19.967.700	21.462.700	21.643.600	1.495.000	180.900
RISULTATO OPERATIVO	4.735.825	6.736.300	4.149.300	702.400	-2.587.000	-3.446.900
ONERI PROVENTI GESTIONE FINANZIARIA	-5.156	45.000	29.000	26.000	-16.000	-3.000
RISULTATO ANTE IMPOSTE	4.730.669	6.781.300	4.178.300	728.400	-2.603.000	-3.449.900
IMPOSTE E TASSE DELL'ESERCIZIO	892.723	2.028.000	1.269.000	308.000	-759.000	-961.000
RISULTATO NETTO	3.837.946	4.753.300	2.909.300	420.400	-1.844.000	-2.488.900

Il risultato netto atteso 2022 è pari a circa 4,8 mln €, in incremento rispetto al consuntivo 2021. Tra le principali motivazioni dell'aumento si segnalano:

- ✓ Si rilevano gli introiti derivanti dalla progressiva ripresa a pieno regime delle procedure esecutive e cautelari, bloccate fino al 2021;
- ✓ Regione Piemonte a fine 2021 ha assegnato a Soris la riscossione di due annualità di ingiunzioni del bollo auto, i cui impatti in termini di incasso e, di conseguenza, di ricavo per la Società si sono registrati principalmente nel corso del primo semestre del 2022;
- ✓ Dal 2022 Regione Piemonte ha iniziato ad affidare a Soris la totale gestione, compresi gli incassi e le rendicontazioni all'Ente, degli accertamenti del bollo auto, attività per la quale fino a tutto il 2021 la Società si è occupata della sola stampa e recapito;
- ✓ Dal 2022 è iniziata la nuova attività, sempre a favore di Regione Piemonte, di stampa e recapito dei documenti bonari del bollo auto e dei relativi solleciti.

RICAVI:

- **Compensi per la riscossione: € 4.031 mila nel 2022, 4.073 mila nel 2023 e € 4.003 mila nel 2024 (+ € 42 mila nel 2023 su 2022 e - € 70 mila nel 2024 su 2023)**

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 (€ 3.492 mila), 2023 (€ 3.495 mila), 2024 (€ 3.488). Il valore pressoché costante è da attribuirsi ad una stima in continuità nel corso del triennio degli incassi bonari che si assestano intorno ai 118 mln €.

Altri enti (Regione, Grugliasco, Beinasco e San Mauro): 2022 (€ 539 mila), 2023 (€ 578 mila), 2024 (€ 515 mila). La differenza tra le stime annue è da attribuirsi alla componente positiva di reddito afferente al compenso fisso legato alla numerosità di partite gestite. Gli incassi attesi per quanto riguarda l'ecotassa sono costanti e pari a circa 10 mln €.

- **Proventi attività coattiva: € 20.719 mila nel 2022, € 19.945 mila nel 2023 e € 16.749 nel 2024 (- € 774 mila nel 2023 su 2022 e - € 3.196 mila nel 2024 su 2023)**

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 (€ 9.111 mila), 2023 (€ 11.328 mila), 2024 (€ 8.603 mila). L'ammontare stimato degli incassi risulta in crescita tra il 2022 ed il 2024, rispetto al 2021, per effetto della ripresa delle attività coattive bloccate fino alla fine di agosto 2021, passando dai circa 51,9 mln € nel 2022 a circa 60,5 mln € nel 2024. La riduzione degli introiti nel 2024 rispetto agli anni precedenti è da attribuirsi al venir meno dei ricavi da rimborsi spese afferenti al vecchio capitolato di servizio, la cui manifestazione economica si realizza fino al 2023, come disciplinato nel piano di rientro dei crediti vantati da Soris siglato a fine 2020. Questa componente, che vale circa -4 mln €, compensa più che proporzionalmente i maggiori ricavi derivanti dall'incremento degli incassi coattivi.

Altri enti (Regione, Grugliasco, Beinasco e San Mauro): 2022 (€ 11.608 mila), 2023 (€ 8.617 mila), 2024 (€ 8.146 mila). In controtendenza rispetto a Città di Torino, la stima degli incassi per Regione Piemonte è destinata a ridursi, passando da circa 81 mln € nel 2022 a circa 66,6 mln € nel 2024. La motivazione, pur in uno scenario di ripresa delle procedure esecutive e cautelari, è da attribuirsi al fatto che il 2022 e parte del 2023 risentono della doppia annualità di ingiunzioni del bollo auto affidate a Soris a fine 2021. Si stima infatti che nel corso del 2024 si torni ad un valore di incassi ordinario e riferito agli effetti di una sola annualità di bollo auto. 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: € 1.918 mila nel 2022, € 1.594 nel 2023 e 2024 (- € 324 mila nel 2023 su 2022 e valore invariato tra 2023 e 2024)**

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.

Comune di Torino: 2022 (€ 56 mila), 2023 (€ 51 mila), 2024 (€ 51 mila). Il valore risulta sostanzialmente costante in quanto il capitolato di servizio 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 (€ 1.862 mila), 2023 (€ 1.543 mila), 2024 (€ 1.543 mila). La riduzione del valore tra il 2022 ed il 2023 è da attribuirsi all'ingresso a pieno regime delle nuove condizioni economiche previste dal Disciplinare di Servizio con Regione Piemonte entrato in vigore da metà marzo. Inoltre, nel 2022 sono presenti a ricavo 20 mila € riguardanti il Comune di Grugliasco e 20 mila € riguardanti il Comune di San Mauro Torinese per il rimborso delle spese informatiche che si sono rese necessarie al fine di implementare l'attività di riscossione degli enti.

- **Riduzione rischi operativi e sopravvenienze attive: € 36 mila nel 2022, zero nel 2023 e 2024 (- € 36 mila nel 2023 su 2022 e valore invariato tra 2023 e 2024)**

Il valore rilevato nel 2022 si riferisce ad una sopravvenienza attiva da ricalcolo imposte. Non si stimano ricavi di natura straordinaria nel 2023 e 2024.

COSTI:

- **Costi operativi: € 14.834 mila nel 2022, € 15.481 mila nel 2023 e € 15.450 mila nel 2024 (+ € 647 mila nel 2023 su 2022 e - € 31 mila nel 2024 rispetto al 2023)**

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 (€ 6.795 mila), 2023 (€ 7.944 mila), 2024 (€ 7.845 mila). Le principali voci di costo oggetto di analisi sono:

- Costi di stampa, postalizzazione e attività coattiva: si evidenzia una crescita tra 2022 e 2024 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 € 4.874 mila nel 2022 a € 5.811 mila nel 2024;
- 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 si stima un accantonamento annuo pari a 170 mila €, in considerazione dell'ipotesi di affidamenti costanti da parte dell'Ente nel corso del periodo;
- Costi per l'outsourcing del sistema informativo e servizio di contact center: la spesa prevista passa da circa 1.170 mila € nel 2022 a circa 1.227 mila € nel 2024 per effetto degli sviluppi informatici che si prevede si renderanno necessari e per l'incremento

del ricorso, da parte dei contribuenti, all'utilizzo del contact center, a seguito della ripresa a pieno regime della riscossione coattiva;

- Commissioni di incasso: il valore stimato si attesta intorno a 240 mila € per tutto il triennio in considerazione di incassi bonari e coattivi che si stima crescano complessivamente del 4%;
- 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 338 mila € nel 2022 a 398 mila € nel 2024.

Altri enti (Regione, Grugliasco, Beinasco e San Mauro): 2022 (€ 8.039 mila), 2023 (€ 7.537 mila), 2024 (€ 7.605). Le principali voci di costo oggetto di analisi sono:

- Costi di stampa, postalizzazione e attività coattiva: in termini complessivi il costo stimato passa da € 5.950 mila nel 2022 a € 5.858 mila € nel 2024. Anche in questo caso l'aumento è attribuibile al ritorno a pieno regime dell'attivazione delle procedure esecutive e cautelari, seppur in presenza di una stima al ribasso del numero di accertamenti del bollo auto in affidamento rispetto al 2022, per effetto dell'introduzione del sollecito bonario;
- Accantonamento a fondo rischi: ha la medesima natura esposta per la Città di Torino e si stima un accantonamento pari a 250 mila € nel 2022 e 120 mila € nel 2023 e 2024. Il valore più elevato nel 2022 è da attribuirsi all'affidamento di una annualità di accertamento ed una annualità di ingiunzioni di bollo auto. Dal 2023 si stima che vi sia un solo affidamento di accertamenti, che per i documenti impagati evolveranno in ingiunzione, senza che vi siano nuovi carichi di ingiunzioni da parte di Regione Piemonte;
- Costi per l'outsourcing del sistema informativo e servizio di contact center: la spesa prevista passa da circa 1,3 mln € nel 2022 a circa 1,1 mln € nel 2024. La riduzione è attribuibile principalmente alla minor stima di chiamate al contact center a seguito dei carichi più contenuti oggetto di affidamento;
- Commissioni di incasso: la stima si attesta intorno ai 200 mila € annui;
- Altri costi: i costi stimati passano da circa € 370 mila nel 2022 a circa € 340 mila nel 2024, ipotizzati in leggera contrazione.

• **Costo gestione strutture uffici e utenze: € 619 mila nel 2022, € 655 mila nel 2023 e 2024 (+ € 36 mila nel 2023 su 2022 ed invariato tra 2023 e 2024)**

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 2023 e 2024 rispetto al 2022 è da imputarsi principalmente alla crescente stima delle spese condominiali per effetto dei maggiori costi per energia elettrica e gas.

Essendo per natura dei costi fissi e non essendo "allocabili" sul singolo Ente affidante, questi sono stati riaddebitati sui vari Enti in base al peso percentuale dei ricavi di ciascun Ente sul totale dei ricavi aziendali.

- **Costo organi sociali - C.d.A. e Collegio Sindacale: € 142 mila per tutto il triennio (invariato tra 2022 e 2024)**

Il costo rimane costante, in ipotesi di raggiungimento degli obiettivi assegnati dagli Enti Soci. In questo caso la spesa è stata riaddebitata sui singoli Enti in base al peso percentuale del numero di nomine effettuate da ciascun Ente sul totale delle nomine complessive.

- **Costo del personale: € 4.293 mila nel 2022, € 5.105 mila nel 2023 e € 5.316 mila nel 2024 (+ € 812 mila nel 2023 su 2022 e + € 211 mila nel 2024)**

Comprende il costo del personale aziendale; come anticipato nella parte iniziale del presente piano pluriennale, la struttura nel corso del 2022 e del 2023 è interessata dall'incremento dell'organico, che passa dalle 72 risorse del 2021 a 78 risorse a fine 2023; 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. Si evidenzia, inoltre, che la spesa per il personale nel 2023 e 2024 recepisce anche il costo di una Dirigente che allo stato attuale è in aspettativa non retribuita, che terminerà il 10 gennaio 2023. 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: € 80 mila nel 2022, € 79 mila nel 2023 e € 80 mila nel 2024 (- 1 mila € nel 2023 su 2022 e + 1 mila € tra 2023 e 2024)**

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: € 45 mila nel 2022, € 29 mila nel 2023 e € 26 mila nel 2024 (- € 16 mila nel 2023 su 2022 e - € 3 mila nel 2024 su 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 recepisce l'incremento dei tassi attivi riconosciuti a valere dal mese di settembre 2022, a seguito dell'aumento dell'euribor. Il valore è stimato in riduzione nel corso del triennio in quanto è ipotizzabile una ricontrattualizzazione da parte degli istituti di credito dei tassi creditorii.

SORIS S.P.A. - STATO PATRIMONIALE 2022-2023-2024

ATTIVO	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024
A) CREDITI VERSO SOCI	0	0	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI	60.928	103.278	80.288	56.476
II) Immobilizzazioni materiali	60.928	103.278	80.288	56.476
C) ATTIVO CIRCOLANTE	41.646.388	43.832.059	40.527.812	38.644.417
II) Crediti	12.237.959	11.777.625	14.603.783	12.883.665
IV) Disponibilità liquide	29.408.429	32.054.434	25.924.029	25.760.752
D) RATEI E RISCONTI	95.414	90.414	85.414	80.414
TOTALE ATTIVO	41.802.729	44.025.751	40.693.514	38.781.307

PASSIVO	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024
A) PATRIMONIO NETTO	10.525.856	11.679.156	10.097.156	7.768.256
I) Capitale	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
IV) Riserva legale	516.600	708.497	946.497	1.091.497
VIII) Utili (perdite) portati a nuovo	1.171.310	1.217.359	1.241.359	1.256.359
IX) Utile (perdita) dell'esercizio	3.837.946	4.753.300	2.909.300	420.400
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	2.941.000	3.361.000	3.651.000	3.941.000
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	1.573.568	1.764.720	2.005.458	2.256.295
D) DEBITI	25.837.235	26.444.990	24.352.021	24.352.965
E) RATEI E RISCONTI	925.071	775.884	587.878	462.790
TOTALE PASSIVO	41.802.729	44.025.751	40.693.514	38.781.307

- **Immobilizzazioni: € 103 mila nel 2022, € 80 mila nel 2023 e € 56 mila nel 2024**

Soris detiene unicamente immobilizzazioni di tipo materiale, che si riferiscono principalmente ai personal computer in dotazione ai dipendenti e ai nuovi Punti Gialli, totem automatizzati per il pagamento dei documenti, acquistati nel corso del 2022.

- **Attivo circolante: € 43.832 mila nel 2022, € 40.528 mila nel 2023 e € 38.644 mila nel 2024**

Il valore dei crediti si stima in incremento fino alla fine del 2023, mentre dal 2024 è prevista una progressiva riduzione. L'importo è principalmente afferente ai crediti vantati da Soris nei confronti della Città di Torino per i rimborsi spese e diritti maturati sulle procedure esecutive e non incassati dai contribuenti relativi al vecchio capitolato di servizio, per i quali, come previsto da delibera dell'Ente, gli incassi avverranno attraverso una pluralità di

piani rateali, due dei quali sono già stati firmati ed i restanti saranno oggetto di sottoscrizione tra il 2023 ed il 2024. Per quanto afferisce alle disponibilità liquide, la riduzione nel corso del triennio oggetto di analisi è da attribuire principalmente al pagamento dei dividendi ai Soci e alla concessione dei piani rateali alla Città di Torino, che entreranno a pieno regime nel 2024.

- **Ratei e risconti: € 90 mila nel 2022, € 85 mila nel 2023 e € 80 mila nel 2024**

Il valore dei ratei e risconti risulta contenuto e si riferisce alla stima dei costi sostenuti entro la fine di ciascun esercizio, ma di competenza di esercizi successivi.

- **Patrimonio netto: € 11.679 mila nel 2022, € 10.097 mila nel 2023 e € 7.768 mila nel 2024**

La riduzione del patrimonio netto nel corso del triennio è da attribuirsi alla progressiva contrazione degli utili attesi, che passano da 4,8 mln € nel 2022 a circa 400 mila € nel 2024.

- **Fondi per rischi ed oneri: € 3.361 mila nel 2022, € 3.651 mila nel 2023 e € 3.941 mila nel 2024**

La crescita è dovuta alla stima degli accantonamenti che si renderanno necessari al fine di coprire il 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.

- **Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato: € 1.765 mila nel 2022, € 2.005 mila nel 2023 e € 2.256 mila nel 2024**

Rappresenta l'ammontare degli accantonamenti che annualmente vengono computati sulle base delle retribuzioni riconosciute alle risorse presenti in azienda.

- **Debiti: € 26.445 mila nel 2022, € 24.352 mila nel 2023 e € 24.353 mila nel 2024**

La riduzione tra il 2022 ed il 2024 è da attribuirsi alla minore stima di acconti nei confronti della Regione Piemonte, quale anticipo dei rimborsi spese maturati da Soris e non incassati dai contribuenti, e fa seguito alla stima della riduzione progressiva degli incassi coattivi per effetto della gestione, a regime, di una sola annualità di carichi del bollo auto.

- **Ratei e risconti: € 776 mila nel 2022, € 588 mila nel 2023 e € 463 mila nel 2024**

Rappresenta l'ammontare dei ricavi registrati nel corso di ciascun esercizio, ma di competenza di anni successivi. In particolare il valore è rappresentato dalla componente fissa addebitata a Regione Piemonte per la gestione di ogni partita di carico affidata sulle ingiunzioni del bollo auto, la cui competenza economica interessa tre anni a valere dall'invio sul territorio dei documenti. La progressiva riduzione tra il 2022 ed il 2024 è da attribuirsi al venir meno nel corso del triennio della quota di ricavo afferente a quanto fatturato nel 2021 e relativa a due annualità di ingiunzioni del bollo auto.

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 per l'inserimento

delle nuove risorse. Saranno oggetto di nuova gara nel corso del triennio i servizi di guardiania e di pulizia dei locali.

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 alle 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.

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.

Proseguirà 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 alle 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

E' in corso di esecuzione il contratto per il servizio di document composition, stampa, notificazione e/o consegna postale di atti e provvedimenti e relativi servizi accessori, la cui gara si è conclusa nel 2021.

Al fine di consentire alla Città di Torino di rispettare gli impegni presi con il "Patto per Torino" e nell'ottica di un potenziamento delle attività di riscossione per tutte gli Enti, Soris ha predisposto un piano di azione finalizzato a riportare, nell'arco di qualche anno, la riscossione coattiva alla best practice del 2019. Le linee di intervento e di sviluppo che il piano di potenziamento si propone di realizzare riguardano sia l'aumento del volume delle procedure massive, sia ad esempio, la messa in opera di un'attività di data intelligence, volta alla creazione di liste mirate su specifiche categorie di grandi debitori, al fine di stabilire opportuni piani di pagamento e di rateazione, nonché il potenziamento della gestione degli esiti negativi delle procedure coattive.

E' stata sottoscritta una convenzione con l'Università degli Studi di Torino che prevede la collaborazione di Soris in due dottorati di ricerca sviluppati dalla Facoltà di Giurisprudenza, dal titolo "Diritto, Persona e Mercato". I dottorati, che hanno la durata di tre anni, prevedono un periodo di sei mesi di studio e ricerca del dottorando presso la Società e trattano le seguenti tematiche: "Nuove prospettive di tutela del contribuente e di relazione con i concessionari della riscossione nella nuova cultura digitale" e "La riforma della riscossione delle entrate degli Enti locali e territoriali". L'obiettivo della convenzione è rappresentato da un'analisi approfondita

della tematica della riscossione locale, che analizzi nel dettaglio la normativa vigente, possibili scenari futuri ed elabori dei raffronti con altre realtà territoriali internazionali.

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 e patrimoniali 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 (+ € 6.736 mila nel 2022, + € 4.149 mila nel 2023, + € 702 mila nel 2024) 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.