



Acli Torino
Service

CAF ACLI

**BILANCIO
SOCIALE
ACLI TORINO
SERVICE SRL**

2014

Sommario

A.	PRESENTAZIONE	2
A.1	SCOPO DELLA PUBBLICAZIONE	2
B.	LA NOSTRA IDENTITÀ. CHI SIAMO E COSA FACCIAMO.....	3
B.1	PROFILO E STORIA DI ACLI TORINO SERVICE SRL	3
B.2	CONTESTO DI RIFERIMENTO	4
	SEDI NELLA CITTA' DI TORINO	4
	DATI ISTAT 2012	4
B.3	RETE DI RIFERIMENTO E STAKEHOLDER.....	5
B.4	POSIZIONAMENTO RISPETTO ALLA CONCORRENZA.....	8
B.5	MISSION – VISION – VALORI.....	14
	Mission.....	14
	Vision	14
	I nostri Valori.....	14
B.6	I VALORI NEI SERVIZI	15
B.7	I VALORI PER FUNZIONE AZIENDALE.....	17
B.8	SERVIZI E STILE EROGAZIONE.....	18
B.9	I NOSTRI PROGETTI.....	20
	PROGRAMMAZIONE PER STAKEHOLDER	20
	PROGRAMMAZIONE PER FUNZIONE AZIENDALE.....	23
B.10	MISSION E RISULTATI	31
C.	ORGANIZZAZIONE	33
C.1	LA COMPAGINE SOCIALE.....	33
C.1	LA NOSTRA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	34
D.	RISORSE UMANE	35
D.1	LA NOSTRA POLITICA DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	35
D.2	I DATI DEL NOSTRO PERSONALE	36
E.	VALORE AGGIUNTO	42
E.1	RICLASSIFICAZIONE BILANCIO	42
E.2	DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO TRA GLI STAKEHOLDER....	44
F.	PROSPETTIVE PER IL FUTURO	45
F.1	DISEGNO STRATEGICO.....	45

A. PRESENTAZIONE

A.1 SCOPO DELLA PUBBLICAZIONE

Abbiamo scelto di essere in dialogo coi diversi soggetti “portatori d’interesse” (stakeholder) della nostra impresa.

Siamo consapevoli che questa scelta non solo arricchisce la nostra esperienza, poiché stimola costantemente i processi d’innovazione e di mantenimento degli elevati standard di qualità dei servizi, ma, allo stesso tempo, ci impone massima trasparenza ed intelligibilità nei confronti dei nostri interlocutori.

È proprio questo dialogo che restituisce pieno significato all’esigenza di rafforzare il “modello di gestione e di direzione” dell’impresa e di individuare ed adottare soluzioni organizzative che garantiscano l’efficienza dei processi di lavoro e dell’impiego delle risorse.

Vogliamo assicurare al nostro pubblico di riferimento ed ai nostri stakeholder prestazioni eccellenti; per poter essere sempre all’altezza di questo compito è necessario chiamare in causa l’intero sistema organizzativo, affinché sia in grado di predisporre ed orientare il nostro saper fare, i nostri operatori e le nostre tecnologie a questo obiettivo di alto profilo.

Attraverso il bilancio sociale vogliamo dunque raccontare il nostro modo di lavorare, come ci organizziamo, come sperimentiamo, come verifichiamo la nostra prassi, per prenderci cura al meglio dei nostri clienti e rispondere alle loro richieste.

Il nostro resoconto vuole presentare i processi e le scelte organizzative sia sul piano tecnico-razionale, sia sul piano del “senso”, del significato ultimo, poiché ogni azione, ogni decisione sono pensate e misurate alla luce dei valori che caratterizzano la storia delle Acli.

Riteniamo che il bilancio sociale possa essere un’ulteriore occasione per intensificare ed arricchire il dialogo coi nostri interlocutori, siano essi istituzionali o semplicemente fruitori dei nostri servizi.

Ed è per questo che, attraverso il nostro racconto, più che descrivere il nostro operato presentando risultati numerici, vogliamo dimostrare quanto i nostri valori guidino le nostre scelte organizzative e siano presenti in quello che facciamo, nel come curiamo i contribuenti, nei nostri risultati.

B. LA NOSTRA IDENTITÀ. CHI SIAMO E COSA FACCIAMO

B.1 PROFILO E STORIA DI ACLI TORINO SERVICE SRL

Acli Torino Service Srl è l'espressione sul territorio della Città Metropolitana di Torino (già provincia di Torino) del Caf Acli (Centro di Assistenza Fiscale delle Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani – iscritto all'albo nazionale dei Centri di Assistenza fiscale al nr. 35).

È una Società a Responsabilità Limitata il cui Capitale Sociale è posseduto da:

- 80% Acli Torino
- 10% Acli Piemonte
- 5% Caf Acli srl
- 5% Patronato Acli

Si tratta quindi di una società al 100% a marchio Acli, ed è questa la ragione per cui per noi fare assistenza fiscale assume il significato e la prospettiva della Promozione Sociale: è nel DNA della nostra Associazione.

Dal 1993, siamo convenzionati con Caf Acli e svolgiamo un ruolo di intermediazione tra Stato e contribuenti nel campo dei servizi fiscali.

Combinare tra loro “Promozione Sociale” ed “Assistenza Fiscale” è per noi non solo auspicabile, ma diventa possibile ponendo a fondamento della nostra offerta tre principi ispiratori:

Professionalità

Forniamo assistenza e consulenza completa e personalizzata nel campo fiscale e delle agevolazioni sociali. La principale attività è l'assistenza al contribuente nella compilazione della dichiarazione dei redditi (modello 730), assieme a tutte quelle attività previste dalla normativa nazionale in capo ai CAF - Centri Assistenza Fiscale - (UNICO, RED, IUC, ISEE).

Inoltre nell'ultimo triennio, abbiamo ampliato l'offerta con il Servizio Successioni, con il Servizio Paghe Lavoratori Domestici ed il Servizio Locazioni.

Nelle pagine successive daremo informazioni più puntuali circa i nostri servizi.

Attenzione alla persona

Poniamo al centro del nostro modo di essere e di agire la persona e la sua famiglia. Per noi, essere attenti alla persona significa ascoltarla ed aiutarla ad effettuare una corretta dichiarazione fiscale; agire con rispetto della privacy, in un clima di fiducia e riservatezza; e soprattutto significa garantire continuità nella consulenza attraverso una presenza capillare sul territorio e nel tempo.

Acli Torino Service opera in 19 Sedi Operative presenti sul territorio della Provincia.

Cittadini attivi e consapevoli

Come Centro di Assistenza Fiscale delle Acli, ci preoccupiamo di rendere i contribuenti italiani cittadini attivi e consapevoli, sia sul fronte dei diritti che su quello dei doveri civici. Con il nostro lavoro ci impegniamo quotidianamente nel promuovere i principi di democrazia, solidarietà e giustizia in ogni persona.

B.2 CONTESTO DI RIFERIMENTO

La Città Metropolitana di Torino, ha sostituito dal 01/01/2015 la “vecchia” Provincia di Torino. Comprende 316 comuni e, con una superficie di 6.827 km², risulta essere la città metropolitana più estesa d'Italia. Il capoluogo è Torino.

Acli Torino Service opera nell'area metropolitana di Torino nelle seguenti sedi operative:

- 6 sedi operative nella Città di Torino (Figura 1)
- 13 sedi operative in Comuni dell'Area Metropolitana torinese (Figura 2).

SEDI NELLA CITTA' DI TORINO

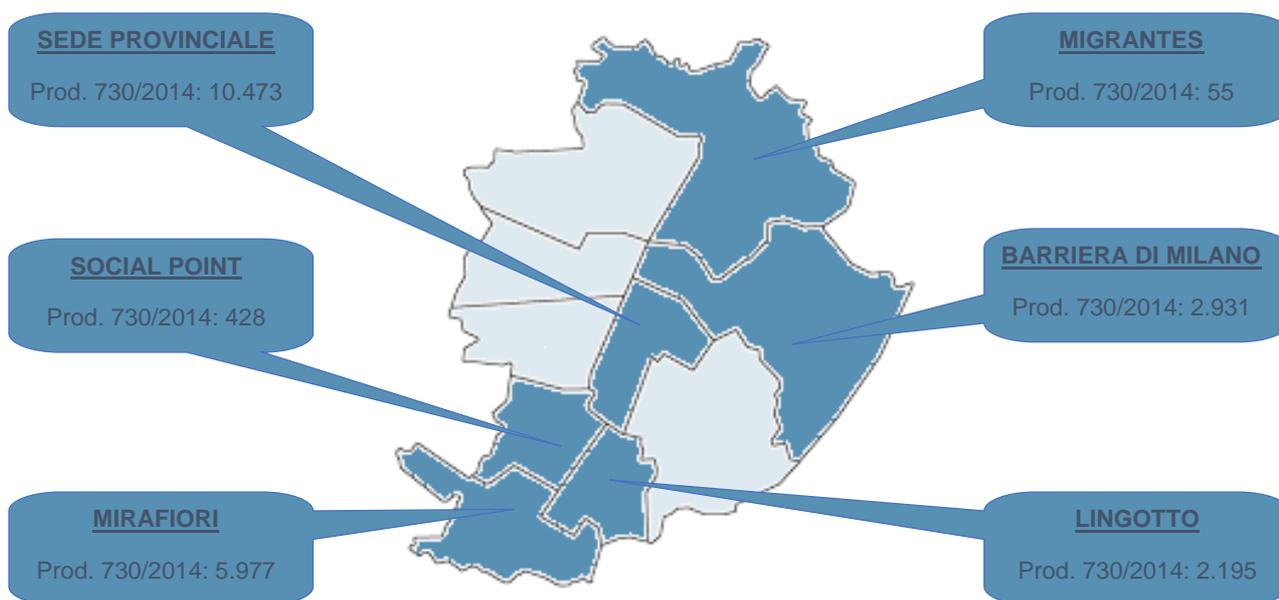


FIGURA 1

DATI ISTAT 2012

TABELLA 1

	Popolazione (nr. abitanti)	Nr. famiglie	Età Media	Reddito Medio	Tasso Natività
PROVINCIA TORINO (esclusa Torino)	1.382.629	612.608	43,9	13.570	8,4
Città di TORINO	872.091	445.946	45,7	15.574	9
TOTALE	2.254.720	1.058.554	44,8	14.572	8,7

SEDI IN COMUNI DELL'AREA METROPOLITANA DI TORINO

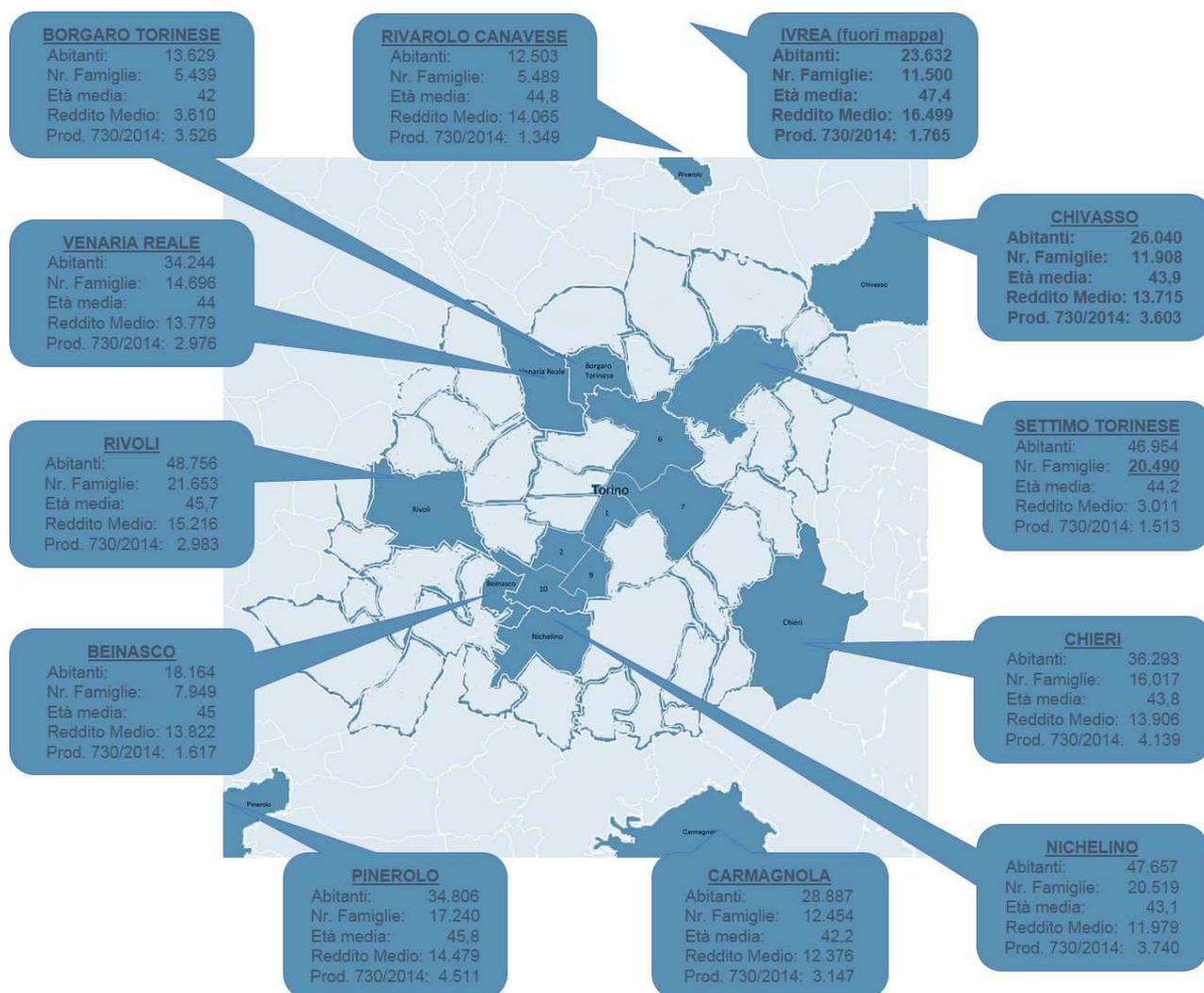


FIGURA 2

Il bacino d'utenza servito da ogni singola Sede è più ampio rispetto ai confini territoriali del proprio Comune. Le produzioni di 730/2014 riportano il monte complessivo di pratiche effettivamente elaborate e trasmesse dalla singola Sede riferiti a contribuenti residenti su più Comuni ma che si sono affidati alle nostre Sedi.

B.3 RETE DI RIFERIMENTO E STAKEHOLDER

Ci riteniamo responsabili del riconoscimento dei legittimi interessi di cui sono portatori i diversi gruppi di stakeholder che ripongono attese nella nostra impresa. Pertanto vogliamo impegnarci ad includere tra le priorità di risultato della nostra impresa gli interessi di lungo periodo della nostra rete di riferimento.

Nelle tabelle che seguono sono espressi i valori che guidano la relazione che vogliamo avere coi nostri stakeholder (Tabella 1) e le strategie messe in atto (Tabella 2). Queste ultime vengono espresse anche in termini di obiettivi specifici che ci impegniamo a raggiungere nel prossimo biennio.

STAKEHOLDER / VALORI DA TRASMETTERE

TABELLA 2

Stakeholder	Valori da trasmettere
Socio Acli	Appartenenza / Proselitismo / Coerenza con proposta associativa Adesione e condivisione della Mission Associativa: Promozione Sociale Affidabilità / Garanzia
Socio Caf Acli	Professionalità – Competenza Qualità del servizio Affidabilità
Socio Patronato Acli	Complementarietà dei servizi
Altri enti Acli	Corretta gestione e valorizzazione del "marchio Acli"
Banche	Garanzia di continuità aziendale / Affidabilità (solvibilità)
Ente locale	Competenza e professionalità: affidabilità
D.R.E.	Competenza e professionalità / affidabilità Rispetto delle leggi
Comunità territoriale	Continuità di presenza nel tempo e nello spazio
Fornitori	Affidabilità Relazione di partnership
Aclinform Srl	(È il Centro Elaborazione Dati Contabili delle Acli di Torino con mission complementare a quella di Acli Torino Service Srl poiché si rivolge a Titolari di Partita Iva, Imprese, Professionisti, Associazioni ed Enti Non Profit, offrendo servizi contabili e fiscali) Affidabilità Relazione di partnership

STAKEHOLDER / STRATEGIE-OBIETTIVI

TABELLA 3

Stakeholder	Strategia - Obiettivi
Socio Acli	Consentire e promuovere l'appartenenza attraverso il servizio
	Il personale ATS conosce e condivide l'azione associativa nel proprio territorio
	Supporto informativo per le azioni di promozione sociale e culturale (es. sui redditi, sulla povertà, ...)
	Garantire la credibilità del marchio Acli Salvaguardare la reputazione delle Acli di Torino
Socio Caf Acli	Mantenere il personale aggiornato; partecipazione a corsi di formazione e di specializzazione promossi da Caf Acli a livello centrale
	Rispetto delle linee guida, delle scadenze e delle modalità operative dei servizi in convenzione
	Garantire la credibilità del marchio Caf Acli
	Salvaguardare la reputazione del Caf Acli
Socio Patronato Acli	Garantire sinergia d'azione sul medesimo pubblico di riferimento
	Elaborazione di filiere di servizi complementari
	Modello organizzativo integrabile
Altri enti Acli	Diffusione e conoscenza dei servizi erogati
	Integrazione dei servizi: individuazione e potenziamento di filiere comuni di servizi integrati
Banche	Comunicazioni periodiche relative a situazione economico-finanziaria
Ente locale	Consolidare convenzioni esistenti con i comuni e Consorzi di Servizi Sociali
	Stipulare nuove convenzioni
D.R.E.	Riconoscimento affidabilità A.T.S.
Comunità territoriale	Potenziamento degli investimenti sul territorio e interrelazione con le collettività
Fornitori	Costruire relazione consolidata coi fornitori "chiave" strategici: da cliente-fornitore a partner
Aclinform Srl	Consolidamento ed efficientamento della partnership basata sulla reciproca collaborazione: ATS acquista servizi puntuali e competenti per la gestione dell'Amministrazione, Finanza e Controllo di Gestione, segnala e convoglia verso Acinform Clienti con Partita Iva, imprese ed Associazioni

B.4 POSIZIONAMENTO RISPETTO ALLA CONCORRENZA

Analizzando il mercato di riferimento della Provincia di Torino, rileviamo un posizionamento costante nell'ultimo triennio che ci colloca sostanzialmente quarti rispetto alla quota di mercato del servizio core business della dichiarazione redditi con modello 730.

Nelle tabelle seguenti si può osservare la **tenuta stabile della quota di mercato provinciale di ATS > 8%** in contro tendenza rispetto ai big players che vedono progressivamente la loro quota lievemente erosa ad opera di Caf minori che emergono.

Il mercato della Provincia di Torino si caratterizza infatti per il crescente numero di nuovi attori, ed in particolare è significativo l'incremento delle quote di mercato di sigle di Caf che adottano come modello organizzativo l'affiliazione di singoli professionisti e non l'investimento diretto dell'organizzazione titolare dell'autorizzazione con strutture proprie o con società convenzionate/partecipate.

Il dato complessivo di Torino e Provincia rimane dunque costante come quota di mercato, nonostante il mercato sia cresciuto nel triennio 2011-2013 del 12%.

L'analisi di questi dati è da approfondire in relazione a numerosi fattori variabili che incidono ed hanno inciso sulla produttività e sulle performances realizzate, se ne citano alcune a titolo esemplificativo:

- compresenza di altri servizi (ISE, RED, Censimento ATC del 2012) / diversificazione di servizi
- riorganizzazione dell'organico e del modello organizzativo (fine 2012 stabilizzazione e passaggio al Full Time di diversi collaboratori)
- elevata presenza e comparsa sul mercato locale di attori con politiche di prezzi molto aggressive che hanno ridefinito le dinamiche di mercato, talvolta a dispetto della qualità del servizio e/o delle garanzie prestate ai clienti.
- presenza di convenzioni con Comune e/o con realtà produttive importanti

Inoltre va tenuto in evidenza come i posizionamenti, le quote di mercato ed i trend produttivi sono molto eterogenei nei vari territori: laddove la presenza associativa è più forte e da tempo veicola fiducia sul territorio, i posizionamenti sono indubbiamente più elevati ed i trend risultano positivi e le quote di mercato decisamente oltre la media provinciale.

Quando saranno disponibili i dati consuntivi di mercato rilasciati da Agenzia delle Entrate riferiti all'anno 2014 si potrà verificare più nel dettaglio la prestazione del 2014 che vede un incremento produttivo rispetto al 2013 pari al 3,8%.

ACLI TORINO SERVICE RISPETTO AI CONCORRENTI NELL'INTERA PROVINCIA TORINESE

TABELLA 4

TORINO E PROVINCIA						
Anno	nr. Caf operanti nel Comune	Posizionamento	nr. 730 fatti dai Caf a Residenti	% quota di mercato ATS	variazione % del mercato vs anno precedente	variazione % quota di Mercato ATS vs anno precedente
2013	50	4	715.521	8,08%	1,34%	0,12%
2012	47	4	706.082	8,07%	2,42%	-4,72%
2011	45	4	689.398	8,47%	7,98%	0,44%
2010	45	4	638.449	8,43%		

ACLI TORINO SERVICE RISPETTO AI CONCORRENTI NEI DIVERSI COMUNI

TABELLA 5

BEINASCO						
Anno	nr. Caf operanti nel Comune	Posizionamento	nr. 730 fatti dai Caf a Residenti	% quota di mercato ATS	variazione % del mercato vs anno precedente	variazione % quota di Mercato ATS vs anno precedente
2013	42	2	6.911	20,13%	2,25%	0,35%
2012	39	2	6.759	20,06%	3,21%	-1,28%
2011	34	2	6.549	20,32%	9,22%	4,40%
2010	38	1	5.996	19,46%		

TABELLA 6

BORGARO TORINESE						
Anno	nr. Caf operanti nel Comune	Posizionamento	nr. 730 fatti dai Caf a Residenti	% quota di mercato ATS	variazione % del mercato vs anno precedente	variazione % quota di Mercato ATS vs anno precedente
2013	41	1	4.482	24,10%	-0,07%	0,84%
2012	41	1	4.485	23,90%	2,16%	1,36%
2011	39	1	4.390	23,58%	7,92%	6,70%
2010	39	1	4.068	22,10%		

TABELLA 7

CARMAGNOLA						
Anno	nr. Caf operanti nel Comune	Posizionamento	nr. 730 fatti dai Caf a Residenti	% quota di mercato ATS	variazione % del mercato vs anno precedente	variazione % quota di Mercato ATS vs anno precedente
2013	41	2	8.964	16,82%	1,66%	-0,44%
2012	39	2	8.818	16,90%	3,19%	-1,58%
2011	39	2	8.545	17,17%	6,24%	-0,16%
2010	39	2	8.043	17,20%		

TABELLA 8

CHIERI						
Anno	nr. Caf operanti nel Comune	Posizionamento	nr. 730 fatti dai Caf a Residenti	% quota di mercato ATS	variazione % del mercato vs anno precedente	variazione % quota di Mercato ATS vs anno precedente
2013	42	1	10.294	20,37%	1,18%	-3,23%
2012	42	1	10.174	21,05%	1,31%	-2,36%
2011	40	1	10.042	21,56%	8,53%	4,01%
2010	42	1	9.253	20,73%		

TABELLA 9

CHIVASSO						
Anno	nr. Caf operanti nel Comune	Posizionamento	nr. 730 fatti dai Caf a Residenti	% quota di mercato ATS	variazione % del mercato vs anno precedente	variazione % quota di Mercato ATS vs anno precedente
2013	46	1	9.064	14,66%	1,63%	-0,02%
2012	43	1	8.919	14,67%	0,61%	-9,65%
2011	40	1	8.865	16,23%	10,56%	1,36%
2010	39	1	8.018	16,01%		

TABELLA 10

IVREA						
Anno	nr. Caf operanti nel Comune	Posizionamento	nr. 730 fatti dai Caf a Residenti	% quota di mercato ATS	variazione % del mercato vs anno precedente	variazione % quota di Mercato ATS vs anno precedente
2013	37	4	7.994	7,12%	2,07%	0,11%
2012	36	4	7.832	7,11%	1,57%	12,15%
2011	38	6	7.711	6,34%	11,38%	8,40%
2010	37	7	6.923	5,85%		

TABELLA 11

NICHELINO						
Anno	nr. Caf operanti nel Comune	Posizionamento	nr. 730 fatti dai Caf a Residenti	% quota di mercato ATS	variazione % del mercato vs anno precedente	variazione % quota di Mercato ATS vs anno precedente
2013	42	2	17.363	13,99%	0,21%	1,12%
2012	41	2	17.326	13,83%	2,07%	-5,20%
2011	40	2	16.974	14,59%	6,95%	-1,23%
2010	41	2	15.871	14,78%		

TABELLA 12

PINEROLO						
Anno	nr. Caf operanti nel Comune	Posizionamento	nr. 730 fatti dai Caf a Residenti	% quota di mercato ATS	variazione % del mercato vs anno precedente	variazione % quota di Mercato ATS vs anno precedente
2013	39	3	11.396	12,44%	0,28%	-0,23%
2012	40	3	11.364	12,47%	6,17%	-12,42%
2011	39	3	10.704	14,24%	5,82%	10,69%
2010	40	3	10.115	12,86%		

TABELLA 13

RIVAROLO CANAVESE						
Anno	nr. Caf operanti nel Comune	Posizionamento	nr. 730 fatti dai Caf a Residenti	% quota di mercato ATS	variazione % del mercato vs anno precedente	variazione % quota di Mercato ATS vs anno precedente
2013	39	6	3.760	5,08%	-0,84%	0,85%
2012	37	6	3.792	5,04%	0,37%	21,98%
2011	36	6	3.778	4,13%	12,01%	16,06%
2010	35	7	3.373	3,56%		

TABELLA 14

RIVOLI						
Anno	nr. Caf operanti nel Comune	Posizionamento	nr. 730 fatti dai Caf a Residenti	% quota di mercato ATS	variazione % del mercato vs anno precedente	variazione % quota di Mercato ATS vs anno precedente
2013	47	3	15.980	11,23%	0,98%	41,56%
2012	45	6	15.825	7,93%	1,27%	-34,19%
2011	42	3	15.626	12,05%	10,26%	-1,74%
2010	42	3	14.172	12,26%		

TABELLA 15

SETTIMO TORINESE						
Anno	nr. Caf operanti nel Comune	Posizionamento	nr. 730 fatti dai Caf a Residenti	% quota di mercato ATS	variazione % del mercato vs anno precedente	variazione % quota di Mercato ATS vs anno precedente
2013	46	5	16.410	6,79%	0,76%	-0,40%
2012	42	4	16.286	6,82%	2,71%	12,69%
2011	41	5	15.856	6,05%	7,44%	27,15%
2010	41	6	14.758	4,76%		

TABELLA 16

TORINO						
Anno	nr. Caf operanti nel Comune	Posizionamento	nr. 730 fatti dai Caf a Residenti	% quota di mercato ATS	variazione % del mercato vs anno precedente	variazione % quota di Mercato ATS vs anno precedente
2013	49	6	279.094	6,77%	1,56%	0,04%
2012	46	4	274.814	6,76%	2,95%	-3,84%
2011	44	4	266.942	7,03%	7,20%	-0,32%
2010	44	5	249.022	7,06%		

TABELLA 17

VENARIA REALE						
Anno	nr. Caf operanti nel Comune	Posizionamento	nr. 730 fatti dai Caf a Residenti	% quota di mercato ATS	variazione % del mercato vs anno precedente	variazione % quota di Mercato ATS vs anno precedente
2013	43	3	11.972	11,16%	2,57%	-0,49%
2012	41	3	11.672	11,21%	2,78%	-28,41%
2011	40	1	11.356	15,67%	7,77%	2,34%
2010	40	1	10.537	15,31%		

STATISTICHE DI PRODUZIONE 730 DEGLI ULTIMI 14 ANNI

TABELLA 18

Anno di Produzione	Dichiarazioni 730	var %
730-2001	59.865	-
730-2002	58.600	-2,11
730-2003	58.385	-0,37
730-2004	57.051	-2,28
730-2005	56.214	-1,47
730-2006	54.989	-2,18
730-2007	53.756	-2,24
730-2008	53.945	0,35
730-2009	55.323	2,55
730-2010	53.157	-3,92
730-2011	57.583	8,33
730-2012	56.702	-1,53
730-2013	56.290	-0,73
730-2014	58.430	3,8

- Ogni anno, in media, più di 56.000 contribuenti affidano ad Acli Torino Service la loro dichiarazione dei redditi ed è così che dal 2001 ad oggi ci siamo presi responsabilmente cura di quasi 800.000 mod. 730.
- Dal 2011 al 2014 sono state solo 404 le dichiarazioni che hanno comportato il riconoscimento di errori su un totale di circa 229.000 mod. 730 gestiti e trasmessi, pari al 0,18% di errore.

B.5 MISSION – VISION – VALORI

Mission

Intendiamo **metterci al servizio** della Comunità del nostro territorio, leggendo con competenza e professionalità i nuovi bisogni ed offrendo ai cittadini ed alle loro famiglie, **in modo responsabile e trasparente**, i nostri Servizi ad alto valore aggiunto basati su principi di efficienza, equità e vantaggio economico.

In questo modo prendiamo parte all'**Azione Sociale delle Acli**, che da 70 anni, promuovono la dignità delle persone, dei cittadini e dei lavoratori.

Vision

I nostri Servizi sono ispirati dal desiderio e dalla cultura aclista di far crescere la consapevolezza e le condizioni oggettive di effettiva fruibilità dei diritti e doveri sociali di tutti i soggetti coinvolti. Questa tensione, che è contemporaneamente politica, educativa e culturale, trova sintesi nell'obiettivo della **cittadinanza attiva**.

Riteniamo che soltanto tenendo insieme il **valore economico** delle prestazioni erogate con il **valore sociale** proprio della cura, tutela e promozione delle istanze e bisogni degli individui e della comunità, si possa conseguire il senso profondo di un **Servizio Socialmente Responsabile**.

Da una parte **le nostre radici**: l'identità fortemente associativa e la carica motivazionale che da essa ne deriva; dall'altra lo **spirito d'impresa**, che interpretiamo con l'innovazione costante, l'adozione di strumenti tecnologici, il continuo e certificato addestramento professionale, l'impegno e la dedizione, la capillare e vasta presenza territoriale. Questa duplice consapevolezza si traduce in attenzione e presidio concreto dei bisogni e **genera valore sociale**.

I nostri Valori

Ascolto/lettura bisogni

Il "saper fare" nel sociale che caratterizza la cultura delle Acli viene trasmessa anche tramite le modalità di erogazione del servizio. I nostri operatori, rispettosi delle specificità di ogni contribuente e garantendo il massimo della riservatezza, sviluppano una relazione con il contribuente al fine di comprendere i suoi bisogni a 360 gradi e prospettargli le soluzioni possibili. La garanzia della continuità del servizio, la tracciabilità delle informazioni nel tempo, la disponibilità a fornire informazioni durante tutto l'anno costituiscono prove dell'attenzione che Acli Torino Service presta nel curare i rapporti con i contribuenti.

Educazione alla legalità e tutela dei diritti

Acli Torino Service non si ferma alla mera erogazione del servizio, mira invece, attraverso l'instaurarsi di una relazione con il contribuente, a trasmettere informazioni e principi in materia fiscale al fine di rendere il contribuente stesso cittadino consapevole dei suoi diritti e sui doveri. La cultura del "diritto e dovere" in materia fiscale viene inoltre promossa presso la cittadinanza con apposite iniziative a carattere divulgativo ed educativo organizzate specificamente sui territori.

Radicamento territoriale

Per facilitare il rapporto, Acli Torino Service va incontro ai contribuenti; attraverso la presenza capillare sul territorio e le convenzioni stipulate con vari Comuni ed imprese. ATS si avvicina al cittadino per facilitarlo il più possibile nell'esigere i suoi diritti e nel compiere il suo dovere. Le sedi di Caf Acli sono infatti 19 dislocate in diverse zone del territorio provinciale.

Competenza / Professionalità

Acli Torino Service investe molto nella formazione del personale in quanto fattore fondamentale per la soddisfazione del contribuente e per la validità tecnica dei nostri servizi; nel solo 2014, abbiamo organizzato complessivamente **2.496 ore** di formazione, pari, in media, a **96 ore per ogni dipendente**. Siamo convinti e fieri delle nostre scelte ed i risultati sono evidenti: delle quasi 800 mila prestazioni (730) erogate nei 14 anni della nostra storia quelle “difettose” riscontrate dai controlli sistematici dell’Agenzia delle Entrate rappresentano una minima parte, appena lo 0,18%, neanche mezza su cento!

B.6 I VALORI NEI SERVIZI

I valori ispirano la programmazione delle attività, al contempo sono declinati concretamente nella prassi operativa e diventano effettivamente verificabili.

Nella tabella che segue sono enunciati i valori che caratterizzano lo stile Acli di fare Caf. Per ogni valore che nasce dal DNA aclista sono riportate le attenzioni che, di fatto, sono gli obiettivi che gli stessi valori ispirano. Per ogni attenzione sono riportati i risultati consolidati che sono divenuti nel tempo standard della nostra prassi.

TABELLA 19

Valori	Applicazione dei Valori	
	Attenzioni	Standard Rispettati
Ascolto/lettura dei bisogni del Cliente; informare ed orientare verso tutti i servizi (Non solo 730)	L'operatore dialoga con l'utente (fa qualche domanda in più)	L'operatore informa il cliente sui documenti da portare e orienta eventualmente sui servizi La reception ascolta le esigenze del cliente e lo orienta ai servizi
	L'operatore valuta il cliente nella sua complessità	Brochure di prodotto/servizio, materiale informativo Abbattimento delle barriere architettoniche Check-list documenti necessari nel mailing, brochure in sede Servizio MyCaf: l'esperto risponde / FAQ SMS e outbound contact-center per remind scadenze Mailing cartaceo Agenda elettronica per prenotazioni per tutti i servizi su tutte le sedi

Valori	Applicazione dei Valori	
	Attenzioni	Standard Rispettati
Ascolto/lettura dei bisogni del Cliente; informare ed orientare verso tutti i servizi (Non solo 730)	L'operatore rende più agevole la pratica per il Cliente, semplificando il più possibile la gestione documentale	Ottimizzazione del software di produzione (es. dati delle dichiarazioni presi dalle dichiarazioni di anni precedenti ove possibile = continuità oggettiva della relazione col Cliente) Digitalizzazione documenti (scanner)
Educazione alla legalità e tutela dei diritti / esigibilità dei diritti	L'operatore scoraggia richieste di elusione ed elusione fiscale	Verifica puntuale ed accorta degli oneri deducibili (es. scontrini farmaci)
	Incoraggia le pratiche di risparmio fiscale informando correttamente ed esaurientemente il cliente sulle sue possibilità	Promozione 730 per recupero canone di locazione anche per esonerati Opportunità 730 anche per soggetti senza sostituto (es. Colf/Badanti)
	L'operatore è proattivo nel consigliare le modalità previste dalle normative per promuovere convenienza / risparmio fiscale	Verifica delle detrazioni per carichi familiari Il Software di produzione segnala e verifica l'applicabilità di novità normative Elenco documenti necessari per la pratica aggiornato puntualmente
	Acli Torino Service garantisce l'assistenza in caso di contenzioso	Il Gruppo Caf Acli e Acli Torino Service stipulano assicurazioni per risarcimento sanzioni in caso di errori
Radicamento territoriale	Presenza costante sui territori dal 2000	Sono attive 19 sedi territoriali + alcuni punti di raccolta presso circoli o recapiti di Patronato Si raccolgono pratiche c/o Aziende Convenzioni con alcuni Comuni
Competenza, professionalità e riservatezza	L'operatore dev'essere sempre aggiornato ed in grado di applicare correttamente le novità normative	Formazione / aggiornamenti specifici sistematici Circolari puntuali da parte di Caf Acli - Servizi Produttivi Software unico ed aggiornato che guida e tutela operatore/cliente Referenti esperti nazionali di Caf Acli RAF Unico a livello nazionale

B.7 I VALORI PER FUNZIONE AZIENDALE

Le attenzioni che ispirano e guidano il nostro lavoro attraverso le diverse funzioni organizzative interne sono illustrate nella tabella seguente in termini di strategie e di obiettivi che ci impegniamo a raggiungere nel prossimo biennio.

TABELLA 20

Funzione Aziendale	Strategia - Obiettivi
<i>Gestione del personale</i>	Instaurare un dialogo con il personale per rilevare esigenze e bisogni al fine di rendere più funzionale l'ambiente e il clima lavorativo
	Mantenere alto il livello di preparazione professionale per garantire un servizio di qualità sia dal punto di vista della cura del cliente sia per quanto riguarda la validità tecnica delle prestazioni
<i>Comunicazione e Marketing</i>	Mantenere un dialogo costante con gli stakeholder
	Rilevare i cambiamenti del contesto sociale e intercettare i nuovi bisogni emergenti dei clienti
	Informare i contribuenti delle iniziative e dei nuovi servizi e offerte utilizzando canali diversificati
	Curare la relazione con i clienti per rilevare il livello di soddisfazione in merito ai servizi percepiti
<i>Controllo Qualità</i>	Monitorare costantemente il buon funzionamento della macchina organizzativa e la qualità dei servizi e delle prestazioni erogate
<i>Gestione delle strumentazioni e della logistica</i>	Monitorare costantemente l'efficacia delle strumentazioni informatiche e telematiche al fine di assicurare la massima affidabilità della gestione delle informazioni che riguardano il cliente
	Rendere l'ambiente fisico il più adatto possibile per la migliore fruizione dei servizi garantendo l'accessibilità e la riservatezza
<i>Innovazione dei processi e dei servizi</i>	Valorizzare le informazioni raccolte dai diversi meccanismi di monitoraggio e valutazione dei processi organizzativi e dei servizi per promuovere l'innovazione intesa sia come miglioramento continuo sia come progettazione di nuovi servizi da offrire ai clienti
<i>Pianificazione e controllo di gestione</i>	Orientare la pianificazione strategica alla Responsabilità Sociale d'Impresa: nell'interesse dei diversi Stakeholder e della Comunità più ampia.
	Definizione di obiettivi e di indicatori di misurazione subordinati alla Responsabilità Sociale d'impresa.

B.8 SERVIZI E STILE EROGAZIONE

Ogni Servizio (730, Successioni, ISEE, Locazioni, ecc.) può essere scomposto, in ordine al processo di erogazione in **servizio Centrale** (il servizio vero e proprio richiesto dal Cliente) e **servizi periferici** che arricchiscono il servizio centrale, lo qualificano e rispondono a bisogni talvolta impliciti ma fondamentali per il Cliente.

Acli Torino Service individua un preciso diagramma di flusso, comune a tutti i servizi offerti al nostro pubblico. Ogni servizio “periferico” è occasione per concretizzare il nostro “modo di essere” e di intendere l’assistenza fiscale.

Ogni fase dell’erogazione del servizio centrale, dev’essere impregnata dei nostri valori e comunicarli.

La tabella che segue presenta il flusso dei diversi Servizi Periferici, evidenziando lo stile che vogliamo che ci caratterizzi e quelli che rappresentano gli standard necessari da rispettare e che, in qualche modo, già stiamo applicando.

TABELLA 21

Servizi Periferici	Stile di erogazione	Standard Rispettati
Prenotazioni	<p>Quasi tutti i servizi centrali sono erogati su prenotazione</p> <p>In questo modo il Cliente ottiene data ed ora certe di accesso al servizio: miglior pianificazione del tempo del Cliente.</p> <p>Miglior razionalizzazione / pianificazione delle risorse ATS</p>	<p>Contact Center centralizzato per prenotazioni</p> <p>Agenda QWeb on-line (condivisa) per tutte le sedi</p>
Consulenza	<p>In fase di prenotazione sono già individuati i servizi centrali ulteriori necessari al Cliente</p>	<p>Contact Center istruito ed aggiornato per individuare ulteriori bisogni e proporre soluzioni più convenienti per il Cliente (es. Unico / 730)</p>
Documenti necessari	<p>Già dalla prima richiesta di informazioni alla prenotazione è presentato l’eventuale elenco documenti necessari</p>	<p>Elenco documenti inviato via email</p> <p>Elenco documenti su Sito Web ATS</p>
Accoglienza	<p>È importante che il Cliente abbia la certezza di essere nel posto giusto nel momento giusto: orientare il Cliente</p>	<p>Personale competente nelle sale d’attesa;</p> <p>Segnaletica di orientamento Servizi</p>
Visibilità	<p>È fondamentale che i Clienti ci vedano e ci individuino presto</p>	<p>Insegne</p> <p>Campagna di reperibilità e visibilità su siti WEB</p>
Accessibilità	<p>Le sedi devono essere prive di barriere architettoniche o con dispositivi di ausilio all’accesso. I giorni ed orari di apertura al pubblico devono essere articolati anche in funzione delle disponibilità dei Clienti</p>	<p>Installazione dispositivi di ausilio per il superamento delle barriere architettoniche;</p> <p>Trasloco in sedi prive di barriere architettoniche;</p> <p>Apertura sportelli il sabato; orario continuato; aperture estive</p>
Raggiungibilità	<p>Le Sedi devono essere vicine a mezzi pubblici</p> <p>Parcheggi comodi</p>	<p>Verifica raggiungibilità da mezzi pubblici e vicinanza parcheggi;</p>

Servizi Periferici	Stile di erogazione	Standard Rispettati
Riservatezza	Tutte le sedi devono essere dotate di adeguato spazio ed organizzazione dell'archivio documentale L'atteggiamento del personale operativo deve garantire riservatezza	Procedure standard di archiviazione Gestione delle autorizzazioni alla Privacy Istruzione operativa al personale su Dati Sensibili
Conservazione digitale documenti	Offrire al Cliente la garanzia di custodia dei documenti presentati e la certa e rapida reperibilità degli stessi	Software di produzione integrato con procedura di digitalizzazione documenti Scansione di tutti i documenti di tutte le pratiche gestite
MyCaf	Suite di "servizi" di cura e gestione della relazione col Cliente. (scadenziario; archivio pratiche; FAQ; news)	Proposta di iscrizione fatta a tutti i clienti
Servizi di remind e alert	Ricordare al Cliente la necessità e le scadenze di presentazione delle pratiche	Servizio di outbound del Contact Center; Servizio di SMS-remind;
Pagamenti alternativi al Contante	Offrire al Cliente l'opportunità di pagare il corrispettivo non solo in contanti: bonifico bancario, POS, Assegni Bancari Ridurre la gestione del denaro contante nelle singole sedi ad opera degli operatori	POS disponibile in tutte le Sedi Operative Per alcuni servizi è ammesso il pagamento con Bonifico Bancario e/o Assegni Bancari
Tariffe sociali	Per alcune categorie socialmente più svantaggiate, prevedere delle tariffe agevolate	Tariffe sociali previste per: contribuenti senza sostituto, per disoccupati e lavoratori in CIG o Mobilità
Tariffe differenziate	Prevedere riduzioni di tariffe per determinate categorie: - Soci Acli - Soci FAP - Convenzioni	Previsti sconti per Soci Acli, FAP e convenzioni

B.9 I NOSTRI PROGETTI

PROGRAMMAZIONE PER STAKEHOLDER

TABELLA 22

Programmazione / Stakeholder	Valori da trasmettere	Obiettivi	Stato di attuazione	Criticità	Azioni 2015-2017	Azioni /Priorità 2015	Risorse e budget	Responsabile e persone coinvolte
Socio Acli	Appartenenza / Proselitismo / Coerenza con proposta associativa	Consentire e promuovere l'appartenenza attraverso il servizio. Personale ATS conosce e condivide l'azione associativa nel proprio territorio	Tariffario servizi riconosce sconti ai Soci In alcuni territori riunioni di programmazione e verifica dei servizi insieme a dirigenti associativi (presidenti Circoli)	Personale ATS non sempre conosce ed è coinvolto nell'attività associativa del proprio territorio	Promuovere iniziative (eventi – convegni – serate, ...) con e tra i clienti A.S. coinvolgendo personale ATS News-Letter ATS-Acli Insieme	Festa dei Circoli 2015 La forza (del) lavoro: invito clienti. Email + manifesti nelle sedi	3 gg lavoro per email = 500 euro Progettazione manifesti + stampa + affissione 1.000 euro	Presidente + RAS
	Adesione e condivisione della Mission Associativa: Promozione Sociale	Supporto informativo per le azioni di promozione sociale e culturale (es. sui redditi, sulla povertà, ...)	Nuova piattaforma: estrazioni più semplici	Carenza di risorse umane da dedicare: difficoltà ad individuare risorsa per analisi dati	Strutturare estrazioni standard e periodiche Analisi comune delle normative e dei cambi di normative fiscali anche dal punto di vista sociale	Fornire dati per analisi redditi / lavori (campagna "la Forza (del) Lavoro") Iniziativa in un territorio con un Circolo su novità fiscali ed impatto sociale	Software QWeb; 3 gg lavoro per coordinamento con Circolo, inviti e promozione iniziativa Mailing per inviti a tutti iscritti / clienti del territorio interessato 500 euro	RAS Operatrici di singole sedi / servizi

Programmazione / Stakeholder	Valori da trasmettere	Obiettivi	Stato di attuazione	Criticità	Azioni 2015-2017	Azioni /Priorità 2015	Risorse e budget	Responsabile e persone coinvolte
Socio Acli	Redditività Aziendale	Remunerazione del Socio	Bilanci in pareggio: poca redditività	Equilibrio tra servizi ad alto valore aggiunto economico e sociale e servizi ad alto valore aggiunto sociale e basso valore aggiunto economico	Politica di controllo di gestione e razionalizzazione dei costi Individuazione e sviluppo servizi innovativi ad alta redditività Coinvolgimento di alcuni circoli per sviluppo/promozion e servizi innovativi	Razionalizzazione costi strutture (es. affitti) Sviluppo successioni / locazioni / Mondo Colf (servizi ad alta redditività e non stagionali)	Specialista successioni (€ 30.000); Consulente pratiche catastali Corsi formazione di Caf Acli per tutto il personale	Presidente AS RAS R.U. Tutto il personale Presidenti Circoli
Altri enti Acli	Corretta gestione e valorizzazione del "marchio Acli"	Diffusione e conoscenza dei servizi erogati Integrazione dei servizi: individuazione e potenziamento di filiere comuni di servizi integrati	Ottima e storica integrazione CAF/Patronato Filiera invalidità civile – Mondo Colf Filiera lavoro di cura – intermediazione – mondo Colf Filiera reversibilità-successioni	Non sempre gli operatori dei diversi Enti Acli conoscono reciprocamente tutti i servizi (integrabili)	Potenziamento filiere: reversibilità-successioni Momenti informativi-formativi per presentare i servizi di tutti gli enti Acli di Torino	Progettazione-sperimentazione sportello unico successione-reversibilità Comunicazione al pubblico di servizio integrato (promozione / direct-marketing / cartellonistica-volantini-inserzioni a marchio comune)	3 riunioni di progettazione Email (mail-up) ad elenco clienti (target interessati) 2 mezze giornate di presentazione di tutti I servizi dei diversi Enti Acli	RAS Direttrice Patronato Operatori specialisti di servizio
Banche	Garanzia di continuità aziendale / Affidabilità (solvibilità)	Comunicazioni periodiche relative a situazione economico-finanziaria	Bilanci Consuntivi, preconsuntivi e piano degli affidamenti una volta all'anno		Bilanci Consuntivi, preconsuntivi e piano degli affidamenti una volta all'anno	Bilanci Consuntivi, preconsuntivi e piano degli affidamenti una volta all'anno		Resp. Amministrazione

Programmazione / Stakeholder	Valori da trasmettere	Obiettivi	Stato di attuazione	Criticità	Azioni 2015-2017	Azioni /Priorità 2015	Risorse e budget	Responsabile e persone coinvolte
<i>Ente locale</i>	Competenza e professionalità: affidabilità	Consolidare Convenzioni Esistenti Stipulare nuove convenzioni	In atto convenzioni con Comune di Torino e con diversi altri Comuni dell'Area Metropolitana	Riuscire a promuovere tutti i servizi e non solo ISEE	Rinnovo convenzioni più strategiche (Torino, Beinasco) Rilancio altre convenzioni con altri Comuni	Rinnovo convenzione Comune Torino Rinnovo convenzione Beinasco	Partecipazione RAS a Consulta CAF Torino Incontri periodici di verifica e programmazione con referenti Comuni	Presidente RAS Operatori coinvolti nelle convenzioni Consulta CAF Torino
<i>D.R.E.</i>	Competenza e professionalità / affidabilità Rispetto delle leggi	Riconoscimento affidabilità A.T.S.	Rispetto delle normative		Rispetto delle normative			
<i>Comunità territoriale</i>	Continuità di presenza nel tempo e nello spazio	Potenziamento degli investimenti sul territorio e interrelazione con le collettività	Copertura costante di tutte le sedi territoriali con personale competente		Copertura costante di tutte le sedi territoriali con personale competente	Presenza costante in tutte le sedi di personale in grado di garantire tutti i servizi offerti		
<i>Fornitori</i>	Affidabilità Relazione di partnership	Costruire relazione consolidata coi fornitori "chiave" strategici: da cliente-fornitore a partner	Con alcuni fornitori ottima relazione: incontri periodici di verifica rapporto					

PROGRAMMAZIONE PER FUNZIONE AZIENDALE

TABELLA 23

Programmazione / funzioni aziendali	Valori da trasmettere	Obiettivi Generali	Stato di attuazione	Criticità	Azioni 2015-2017	Azioni / Priorità 2015	Risorse e budget	Responsabile e persone coinvolte
Gestione del personale	Ascolto/lettura del bisogno (soddisfazione lavorativa)	Avviare un rapporto di comunicazione permanente con il personale Rilevare il "Clima Aziendale" Favorire conciliazione	Corso di formazione sullo stress da lavoro correlato: focus group con psicologhe esterne Assemblee annuali di programmazione/verifica attività	Alto numero di operatori Difficoltà di coordinamento Bassi livelli di inquadramento Passaggio a CCNL TDS / riduzione orario di lavoro Contrattazione II Livello	Incontri periodici con il personale Rilevazione della soddisfazione / "Clima Aziendale" es. stress da lavoro correlato Contrattazione II Livello con OOSS territoriali Contrattare eventuale necessità di riduzione orario con inserimento di facilitazioni / benefit Allestimento area break-mensa in Sede Provinciale Questionario di rilevazione della soddisfazione dei dipendenti	Due incontri all'anno: uno di pianificazione campagna 730 in gennaio-febbraio e uno di verifica ad ottobre. Uno dei due corsi in Sede Provinciale (Aula Corsi) e l'altro in in location esterna (es. Piscina Colletta) Contrattazione II Livello: conclusione trattativa entro avvio campagna fiscale 2015 Allestimento area break-mensa in Sede Provinciale	Budget di ristrutturazione della Sede Provinciale comprende Area Break (chiusura via Juarra e C.so Siccardi)	Responsabile R.U. RAS Presidente Tutto il personale stabile

Programmazione / funzioni aziendali	Valori da trasmettere	Obiettivi Generali	Stato di attuazione	Criticità	Azioni 2015-2017	Azioni / Priorità 2015	Risorse e budget	Responsabile e persone coinvolte
Gestione del personale	Professionalità	Qualificare e Riquilificare gli operatori della Service Alfabetizzazione informatica	Partecipazione costante del RAS ai corsi organizzati da Caf Acli Corsi di aggiornamento su novità fiscali in modo sistematico	Alto numero di stagionali; alto turnover Basso livello di alfabetizzazione informatica	Inserire tutti gli operatori nei percorsi formativi previsti da Caf Acli Promuovere corsi per patente ECDL (incentivando la partecipazione come benefit) Istituire corsi formazione per operatori stagionali: fidelizzare operatori stagionali	Inserire tutti gli operatori nei percorsi formativi previsti da Caf Acli	Costi dei viaggi a Roma del personale in training Pianificare entro 12/2015 corso ECDL almeno prima edizione sperimentale 10 persone) con ENAIP Prevedere budget. Formazione per 2015 Incontro di 3 ore x 25 persone = costo orario 20€ = € 1500	Responsabile R.U. RAS Tutto il personale stabile Referente Enaip per corso ECDL

Programmazione / funzioni aziendali	Valori da trasmettere	Obiettivi Generali	Stato di attuazione	Criticità	Azioni 2015-2017	Azioni / Priorità 2015	Risorse e budget	Responsabile e persone coinvolte
<i>Gestione del personale</i>	Partecipazione	Istituire strumenti-momenti di comunicazione interna e di partecipazione (es. nella pianificazione attività)	Almeno due incontri all'anno	In passato momenti di comunicazione fatti in partecipazione con Patronato perché personale impiegato su due "mestieri" (assemblee con 60 persone). Effettuata "separazione organizzativa" Caf/ Patronato, assemblea comune non più organizzata. Necessario recuperare intersezioni virtuose tra i due servizi	<p>Programmazione Campagna 730/2015 nelle singole sedi coinvolgendo tutti gli operatori + Patronato</p> <p>Incontro di verifica Campagna 730 anno precedente + pianificazione/ progettazione campagna nuova</p>	<p>Programmazione Campagna 730/2015 nelle singole sedi coinvolgendo tutti gli operatori + Patronato</p> <p>Incontro di verifica Campagna 730 anno precedente + pianificazione/ progettazione campagna nuova</p>		<p>RAS</p> <p>Personale dipendente</p> <p>Patronato</p>

Programmazione / funzioni aziendali	Valori da trasmettere	Obiettivi Generali	Stato di attuazione	Criticità	Azioni 2015-2017	Azioni / Priorità 2015	Risorse e budget	Responsabile e persone coinvolte
Comunicazione e marketing	Ascolto/lettura bisogni Cliente Tutela dei diritti Radicamento territoriale (prossimità) Competenza e professionalità	Mantenere un dialogo costante con gli stakeholder Rilevare i cambiamenti del contesto sociale e intercettare i nuovi bisogni emergenti dei cliente Informare i contribuenti delle iniziative e dei nuovi servizi e offerte utilizzando canali diversificati Curare la relazione con i clienti per rilevare il livello di soddisfazione in merito ai servizi percepiti	Contact Center Mailing nazionali da Caf Acli Sito Web di ATS Servizio SMS Bacheche informative nelle Sedi Brochure di prodotto nelle sedi Campagna Google AdWords per parole chiave di ricerca sul Web	La comunicazione non sempre è strutturata e rischia di essere improvvisata	Campagna di comunicazione sui prodotti “destagionalizzati” e in filiera con altri servizi del Sistema Acli Restyling dei manifesti negli impianti c/o fermate degli autobus (pubblicità di brand) Strutturare comunicazione Direct-Marketing (sms / email) su parco clienti Comunicazione su Social Network Rivedere impostazione sito web per comunicare maggiormente i nostri valori	Aggiornamento / manutenzione sito WEB Campagna di comunicazione sui prodotti “destagionalizzati” e in filiera con altri servizi del Sistema Acli		

Programmazione / funzioni aziendali	Valori da trasmettere	Obiettivi Generali	Stato di attuazione	Criticità	Azioni 2015-2017	Azioni / Priorità 2015	Risorse e budget	Responsabile e persone coinvolte
Controllo di qualità	Ascolto/lettura bisogni Cliente Tutela dei diritti Radicamento territoriale (prossimità) Competenza e professionalità	Monitorare costantemente il buon funzionamento della macchina organizzativa e la qualità dei servizi e delle prestazioni erogate	Certificazione Qualità	Audit non vissuto sempre positivamente da tutto il personale	Verificare con il CdA se possibile evoluzione da SGQ UNE-EN ISO 9001 a forme di certificazione del Sistema di Responsabilità Sociale d'Impresa (ES. SA 8000 e/o ISO 26000)	Formazione Presidente (sperimentazione nazionale su Governance delle A.S. e Responsabilità Sociale d'Impresa) Costituzione di un gruppo di lavoro per la programmazione con Responsabilità Sociale d'Impresa Raccolta Dati Bilancio sociale (2014) Individuazione partner per certificazione	Preventivi da eventuale partner per verificare costo percorso di certificazione R.S.	Gruppo di lavoro (4 persone) CdA Partner esterno (società di Certificazione RSI)

Programmazione / funzioni aziendali	Valori da trasmettere	Obiettivi Generali	Stato di attuazione	Criticità	Azioni 2015-2017	Azioni / Priorità 2015	Risorse e budget	Responsabile e persone coinvolte
Gestione delle strumentazioni e della logistica	<p>Ascolto/lettura bisogni Cliente</p> <p>Tutela dei diritti</p> <p>Radicamento territoriale (prossimità)</p> <p>Competenza e professionalità</p>	<p>Monitorare costantemente l'efficacia delle strumentazioni informatiche e telematiche al fine di assicurare la massima affidabilità della gestione delle informazioni che riguardano il cliente</p> <p>Rendere l'ambiente il più adatto possibile per la migliore fruizione dei servizi garantendo l'accessibilità e la riservatezza</p>	<p>Costituita unica rete dati e telefonica che collega tutte le sedi operative</p> <p>Scanner e stampanti efficienti per tutte le postazioni di lavoro</p>	<p>Parco PC obsoleto</p> <p>Carenza di competenze specifiche per la gestione/manutenzione sistemistica della rete dati ed ottimizzazione delle performance</p> <p>Alcune sedi hanno barriere architettoniche (scale)</p>	<p>Rinnovo parco macchine elettroniche</p> <p>Individuazione partner tecnologico per gestione/ottimizzazione rete dati</p> <p>Intervento per rimozione barriere architettoniche o cambio sedi</p>	<p>Rinnovo parco macchine elettroniche</p> <p>Individuazione partner tecnologico per gestione/ottimizzazione rete dati</p> <p>Intervento di abbattimento barriera architettonica in Sede Provinciale</p>	<p>€ 10.000 per rinnovo parco macchine elettroniche e sistemazione rete dati</p> <p>€ 20.000 per barriera architettonica Sede Provinciale</p>	<p>Responsabile Logistica</p> <p>Amministratore Rete Dati e Servizi Informatici</p>

Programmazione / funzioni aziendali	Valori da trasmettere	Obiettivi Generali	Stato di attuazione	Criticità	Azioni 2015-2017	Azioni / Priorità 2015	Risorse e budget	Responsabile e persone coinvolte
Innovazione dei processi e dei servizi	<p>Ascolto/lettura bisogni Cliente</p> <p>Tutela dei diritti</p> <p>Radicamento territoriale (prossimità)</p> <p>Competenza e professionalità</p>	<p>Valorizzare le informazioni raccolte dai diversi meccanismi di monitoraggio e valutazione dei processi organizzativi e dei servizi per promuovere l'innovazione intesa sia come miglioramento continuo sia come progettazione di nuovi servizi da offrire ai clienti</p>	<p>Sperimentato gruppo di lavoro su Servizio Successioni con risultati molto positivi</p>	<p>Necessario pianificare incontri per progredire nel percorso, sottraendolo ad attività quotidiana</p> <p>La modalità gruppo di lavoro va consolidata</p>	<p>Individuare un referente (operatore di riferimento per tutti gli altri) per ogni servizio</p> <p>Istituire coordinamento dei referenti dei servizi per programmazione / verifica</p> <p>Coordinatori di servizio + RAS + Presidente = programmazione triennale del singolo servizio</p> <p>Un Incontro in plenaria con tutto il personale per analizzare punti di forza e debolezza dei nostri servizi e processi di erogazione</p> <p>Un incontro in plenaria con tutto il personale per presentare programma di lavoro</p>	<p>Individuare un referente (operatore di riferimento per tutti gli altri) per ogni servizio</p> <p>Istituire coordinamento dei referenti dei servizi per programmazione / verifica</p> <p>Coordinatori di servizio + RAS + Presidente = programmazione triennale del singolo servizio</p>	<p>Almeno 3 incontri l'anno di ½ giornata (4 ore)</p>	<p>RAS + almeno 1 operatore per servizio + Presidente</p>

Programmazione / funzioni aziendali	Valori da trasmettere	Obiettivi Generali	Stato di attuazione	Criticità	Azioni 2015-2017	Azioni / Priorità 2015	Risorse e budget	Responsabile e persone coinvolte
Pianificazione e Controllo di gestione	<p>Ascolto/lettura bisogni Cliente</p> <p>Tutela dei diritti</p> <p>Radicamento territoriale (prossimità)</p> <p>Competenza e professionalità</p>	<p>Orientare la pianificazione strategica alla Responsabilità Sociale d'Impresa nell'interesse dei diversi Stakeholder e della Comunità più ampia.</p> <p>Definizione di obiettivi e di indicatori di misurazione subordinati alla Responsabilità Sociale d'impresa</p>	<p>Budget e controllo di gestione sia economico che finanziario</p> <p>Monitoraggio e valutazione performances rispetto a produttività</p> <p>Formazione nazionale su budget + Rendicontazione Sociale d'Impresa</p>		<p>Realizzare piano triennale di budget 2015-2017 in coerenza con piano di sviluppo dei servizi</p> <p>Con R.U. fare budget della formazione e dello sviluppo del personale</p> <p>Implementare contabilità per centro di profitto (Servizio)</p>	<p>Realizzare piano triennale di budget 2015-2017 in coerenza con piano di sviluppo dei servizi.</p> <p>Con R.U. fare budget della formazione e dello sviluppo del personale</p>		A.D. + CdA

B.10 MISSION E RISULTATI

Riportiamo nella tabella seguente i principali indicatori e riscontri che testimoniamo come i valori a cui si ispira la nostra società vengano trasmessi nel nostro agire quotidiano e si trasformino in risultati concreti.

TABELLA 24

Valori	Indicatori	Riscontri
Ascolto/lettura bisogni e informazioni su tutti i servizi	Soddisfazione clienti	Dato in fase di rilevazione (elaborazione questionari)
	Tasso nuovi clienti	Il 18,67% dei clienti 730/2014 non hanno fatto da noi il 730 nel 2013
	N° Clienti con 730 + almeno 1 altro servizio	Dato in fase di rilevazione (incrocio estrazione dati)
	Tasso fidelizzazione clienti (su 730)	83,76% dei Clienti 730 del 2013 è tornato nel 2014 per il medesimo servizio
	N° reclami	Dato in fase di rilevazione (elaborazione report qualità)
Educazione alla legalità e tutela dei diritti	N° interventi divulgativi sul territorio	In programma per il 2015
Competenza, Professionalità e Riservatezza	N° ore formazione	2.496 ore di formazione pari, in media, a 96 ore per ogni dipendente
	N° iniziative formative	Nr. 3 corsi di formazione legati alla Sicurezza (stress da lavoro correlato; gestione dei conflitti ed autodifesa; comunicazione efficace nel lavoro) Nr. 5 corsi tecnici organizzati internamente (Agenda QWeb; Aggiornamento 730; Successioni; Fatturazione; Analisi processi di erogazione servizi) Nr. 1 corso di aggiornamento per operatori Stagionali Partecipazione a 4 corsi organizzati da Caf Acli (Successioni, Locazioni Base, Locazioni avanzato Contribuenti Minimi) Nr. 5 sessioni formative di 2 gg = Corsi RAS organizzati da Caf Acli
	N° difetti/totale pratiche	Dato non ancora rilevato
	Soddisfazione operatori	Non è ancora stata rilevata formalmente. In programma questionario soddisfazione operatori nel 2015

Valori	Indicatori	Riscontri
Competenza, Professionalità e Riservatezza	N° assenze/totale ore	Nr. 6.487,75 ore di assenza su un totale di 44.111 ore lavorabili = 14,71%; su un totale di 37.623,25 ore lavorate = 17,22%
Radicamento territoriale	N° sedi periferiche	Si confermano le 19 sedi territoriali
	N° collaborazioni con altri soggetti del territorio	Risultano ancora potenzialmente da sviluppare (crescita numerica) le collaborazioni con Enti del Sistema Acli (US Acli, Enaip, Circoli territoriali, ecc.). Le collaborazioni in atto sono significative per quanto riguarda i risultati conseguiti
	N° sponsorizzazioni / €	Non sono in atto sponsorizzazioni
	N° Convezioni Comuni	Attualmente sono in atto Convenzioni con una decina di Comuni e con 3 Consorzi di Servizi Sociali, sia per 730 che per ISE e bonus Con le Asl di Torino 1 e 2 per l'accesso per 730
	N° Convezioni aziende	Sono molteplici le convenzioni con Aziende per la consulenza fiscale. In particolare risultano significative quelle con il Politecnico di Torino e con l'API Di recente si stanno facendo convenzioni con diverse imprese di Onoranze Funebri per servizio Successioni integrato con i Servizi del Patronato Acli

C. ORGANIZZAZIONE

C.1 LA COMPAGINE SOCIALE

Acli Torino Service Srl è la società delle Acli di Torino, convenzionata con il Caf Acli (Centro di assistenza fiscale delle Acli), per fornire in Torino e Provincia assistenza e consulenza completa e personalizzata nel campo fiscale e delle agevolazioni sociali.

Siamo presenti in modo capillare con 19 sedi su tutto il territorio provinciale.

Il Capitale Sociale è così distribuito (Fig. 3):

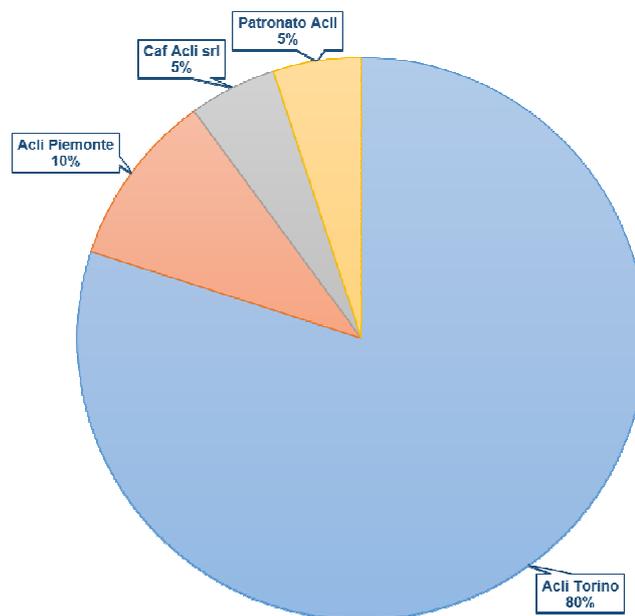


FIGURA 3

C.1 LA NOSTRA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

AcI Torino Service è organizzata in questo modo (Fig.4):

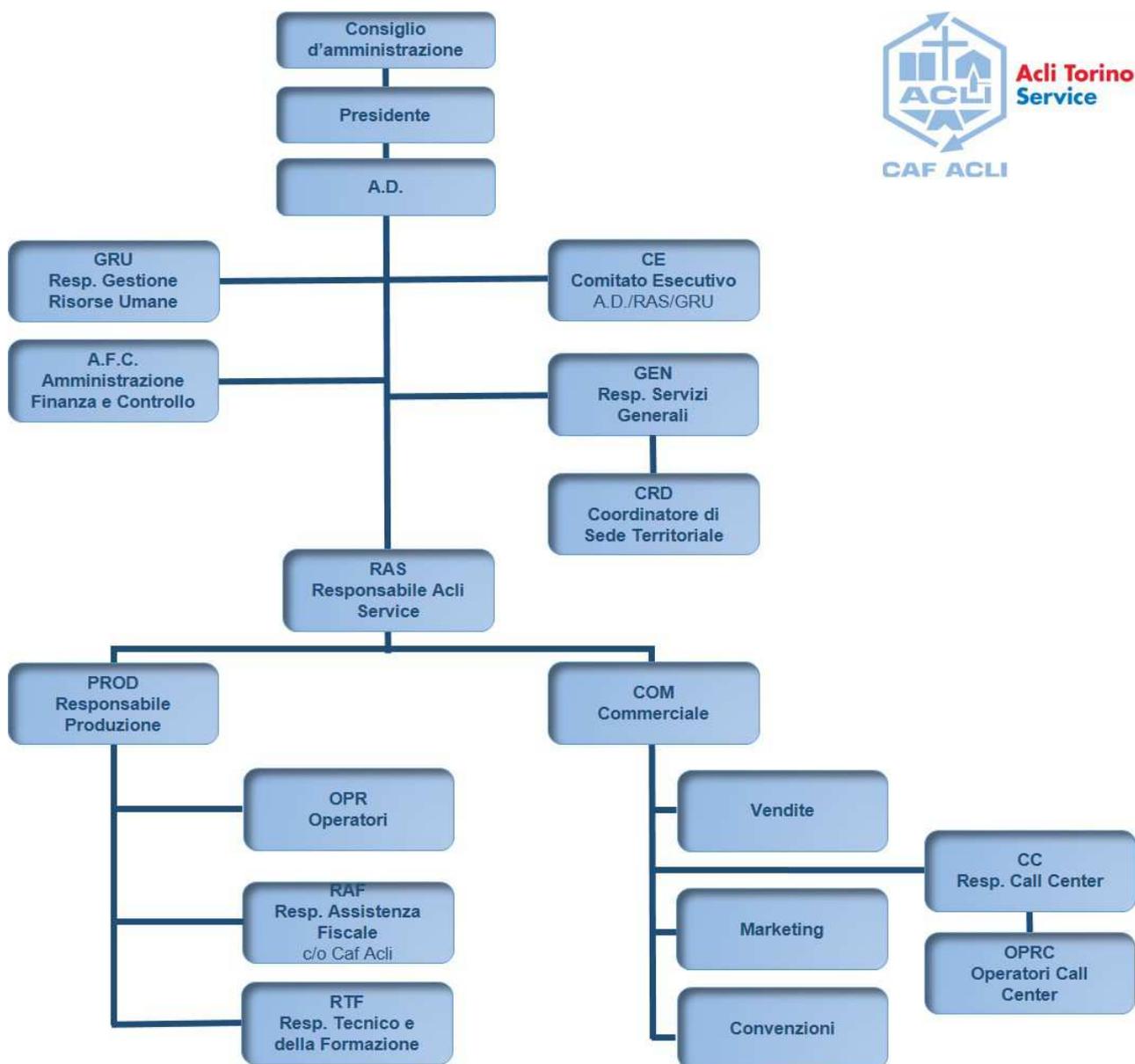


FIGURA 4

D. RISORSE UMANE

D.1 LA NOSTRA POLITICA DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Gestione del personale è:

- **Instaurare un dialogo con il personale per rilevare esigenze e bisogni al fine di rendere più funzionale l'ambiente e il clima lavorativo.**
- **Mantenere alto il livello di preparazione professionale per garantire un servizio di qualità dal punto di vista della cura del cliente e della validità tecnica delle prestazioni.**

Riteniamo che la nostra prima "forza" sia la nostra capacità di entrare in relazione coi clienti, cogliere i loro bisogni, rispondere con professionalità e competenza.

Tutto ciò è possibile grazie alle nostre collaboratrici ed ai nostri operatori. Sono loro che quotidianamente incrociano le storie di vita di chi si affida ai nostri servizi.

Dietro una ISE o dietro ad un 730 c'è sempre una storia, una famiglia che le nostre operatrici ed i nostri operatori sanno cogliere e tenere presente nell'espletamento della pratica.

Questa capacità relazionale è una delle caratteristiche più importanti alla quale dedichiamo molte attenzioni. Le nostre risorse umane devono essere in grado di ricercare serenamente questo dialogo col cliente.

È per questo che per noi la professionalità non si fonda esclusivamente sulle competenze e le conoscenze tecniche, ma anche e soprattutto sul "saper essere".

Vogliamo che il nostro personale sia attento ai bisogni dei clienti ed è per questo che riteniamo che, allo stesso modo, l'Azienda debba essere attenta ai bisogni dei suoi primi collaboratori.

Nel 2014 sono stati diversi i momenti assembleari di verifica e di confronto col personale (anche legati al cambio di CCNL avvenuto a febbraio e per la sostenibilità del quale è stato necessario aprire una procedura di mobilità conclusa senza riduzione dell'organico).

Riteniamo importante avviare procedure ed introdurre strumenti più precisi per verificare la soddisfazione del personale (es. questionario specifico).

D.2 I DATI DEL NOSTRO PERSONALE

- Al 01/01/2014: 26 risorse a tempo indeterminato pari 23,5 Full Time Equivalent (6 Part Time)
- Al 31/12/2014: 24 risorse a tempo indeterminato pari a 22 Full Time Equivalent (5 Part Time)
- Nr. Cessazioni 2014 = 2 (di cui 1 Part Time)
- Nr. Stagionali e/o collaboratori a T.D. = 37 unità pari a 33 Full Time Equivalent (9 Part Time)

POPOLAZIONE ATTIVA AL 31/12/2014

TABELLA 25

Età media all'assunzione	Età media al 31/12/2014	Anzianità di servizio media al 31/12/2014
36	43	7

ETÀ MEDIA ALL'ASSUNZIONE: 36 ANNI

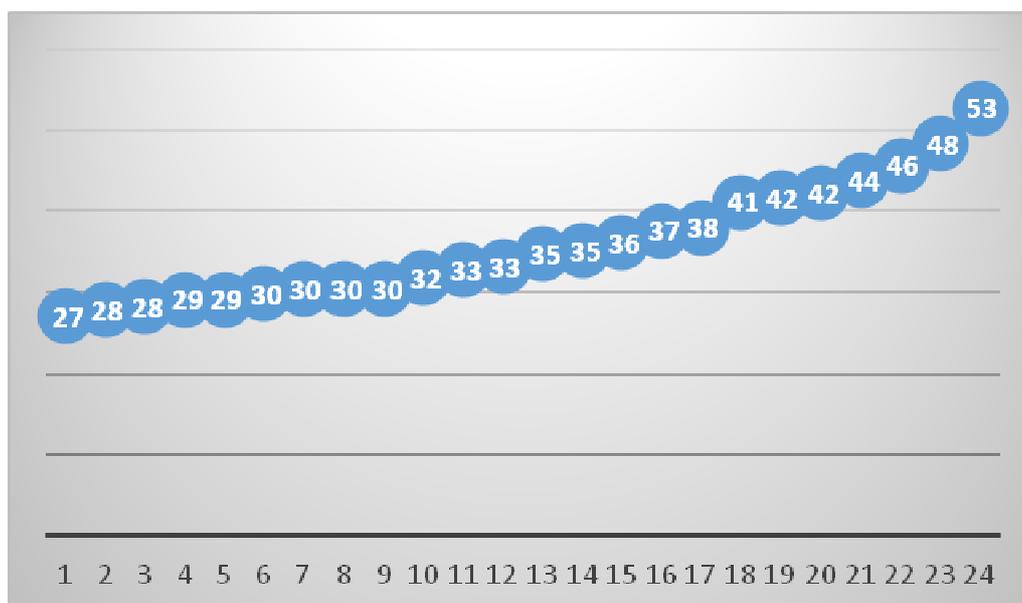


FIGURA 5

ETÀ MEDIA AL 31/12/2014: 43 ANNI

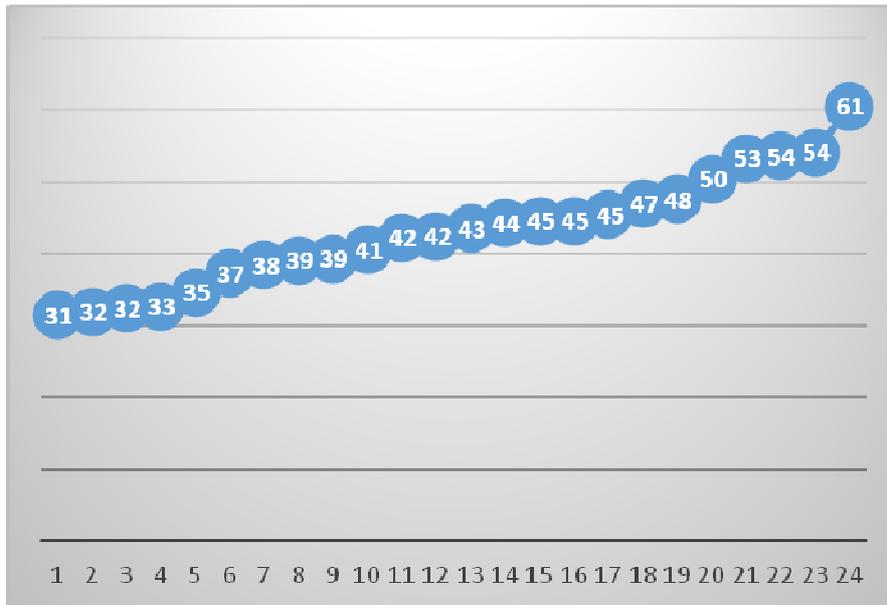


FIGURA 6

SESSO

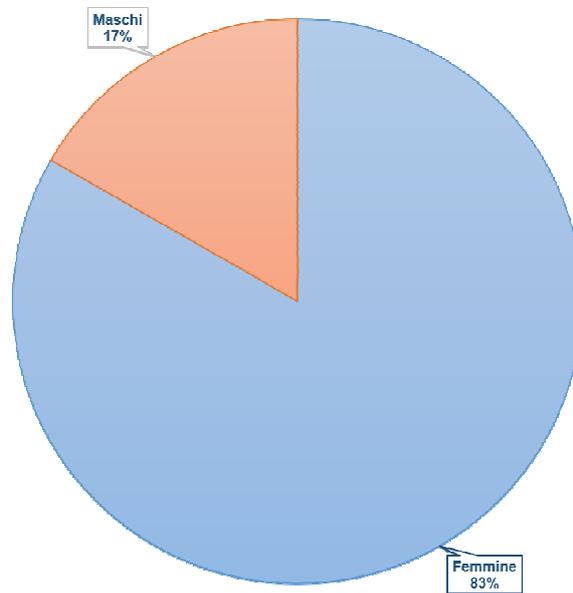


FIGURA 7

TITOLI DI STUDIO

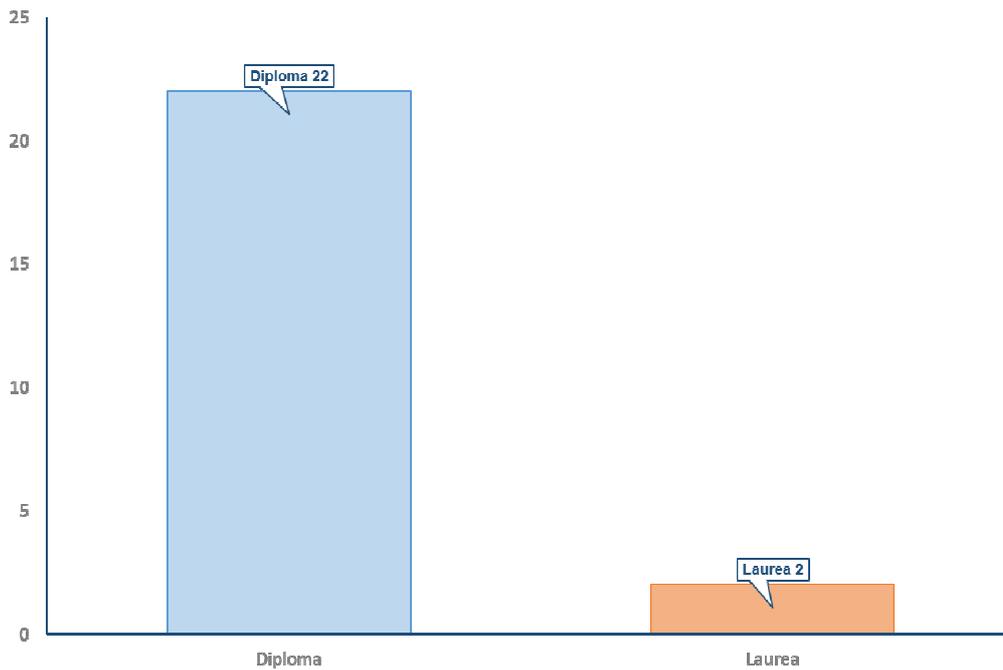


FIGURA 8

RENDICONTO DEL TEMPO LAVORO

TABELLA 26

PERSONALE STABILE							
Ore Lavorabili	Ore Ord. Lavorate	Ore Straord. Lavorate	Tot. Ore Lavorate / Ore Lavorabili	Ore Straord. / Ore Ordinarie	Ore Assenza	Ore assenza / Ore Lavoarabili	Ore assenza / Tot. Ore lavorate
44.111,00	37.623,25	61,25	85,43%	0,16%	6.487,75	14,71%	17,22%

TABELLA 27

PERSONALE STAGIONALE O A TD							
Ore Lavorabili	Ore Ord. Lavorate	Ore Straord. Lavorate	Tot. Ore Lavorate / Ore Lavorabili	Ore Straord. / Ore Ordinarie	Ore Assenza	Ore assenza / Ore Lavoarabili	Ore assenza / Tot. Ore lavorate
18.992,50	18.626,50	1.836,50	107,74%	9,86%	366,00	1,93%	1,79%

TABELLA 28

TUTTO IL PERSONALE IMPIEGATO NEL 2014 (Stabili + Stagionali e Tempi Determinati)							
Ore Lavorabili	Ore Ord. Lavorate	Ore Straord. Lavorate	Tot. Ore Lavorate / Ore Lavorabili	Ore Straord. / Ore Ordinarie	Ore Assenza	Ore assenza / Ore Lavoarabili	Ore assenza / Tot. Ore lavorate
63.103,50	56.249,75	1.897,75	92,15%	3,37%	6.853,75	10,86%	11,79%

ORE LAVORATE NEL 2014 DAL PERSONALE STABILE

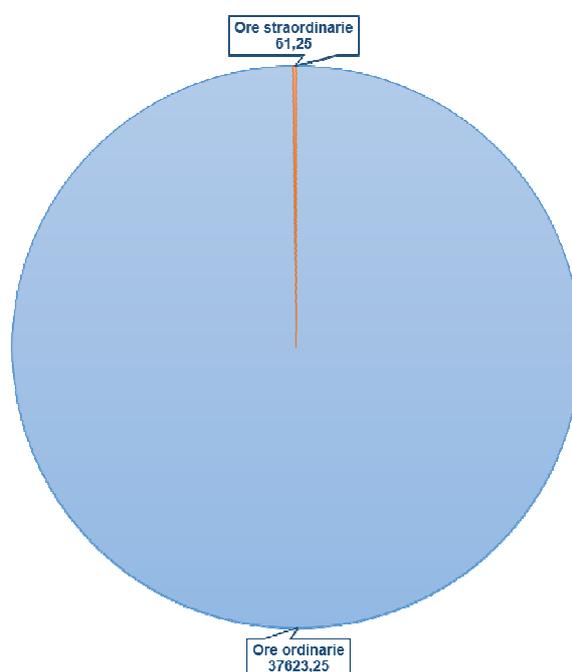


FIGURA 9

ORE LAVORATE NEL 2014 DAL PERSONALE STAGIONALE

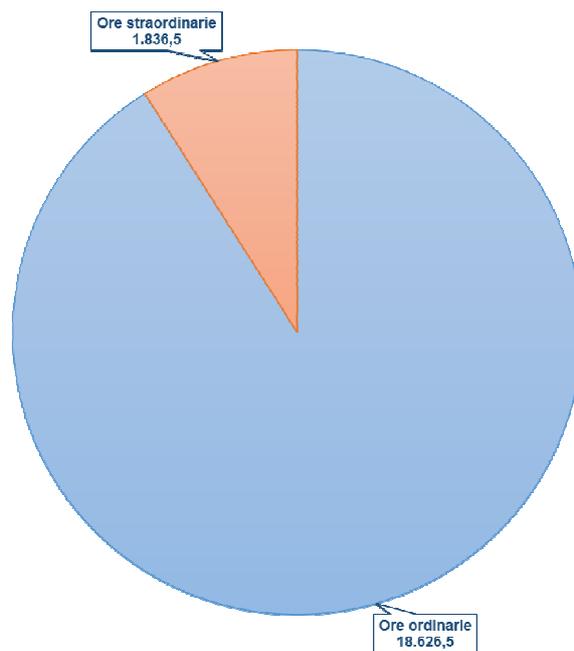


FIGURA 10

ORE ASSENZA E ORE LAVORATE NEL 2014 DAL PERSONALE STABILE

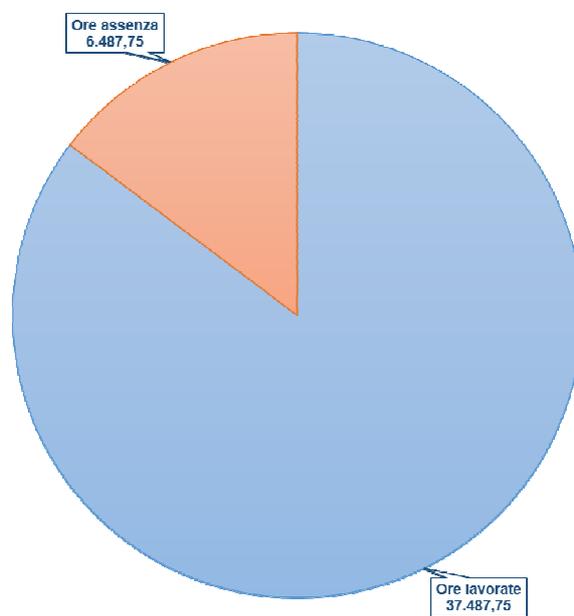


FIGURA 11

ORE ASSENZA E ORE LAVORATE NEL 2014 DAL PERSONALE STAGIONALE

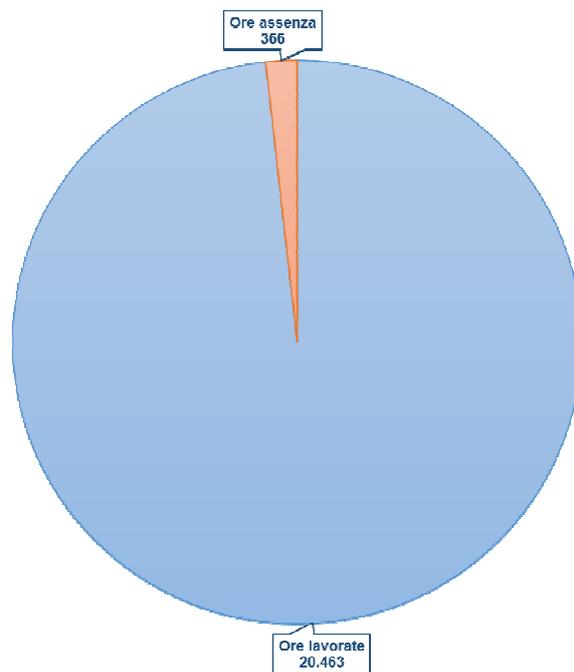


FIGURA 12

E. VALORE AGGIUNTO

E.1 RICLASSIFICAZIONE BILANCIO

TABELLA 29

Valore della produzione	ANNO 2013 €	%	ANNO 2014 €	%
Ricavi da 730	1.099.448	61,0	1.149.184	58,7
Ricavi da IMU / TASI	76.610	4,2	159.287	8,1
Ricavi da Gestione Contratti Lavoro Domestico	148.502	8,2	154.969	7,9
Ricavi da ISE/ISEE + Bonus Sociali	163.690	9,1	154.538	7,9
Ricavi da Servizi al Patronato	77.000	4,3	118.000	6,0
Ricavi da Successioni	83.745	4,6	88.409	4,5
Ricavi da Unico	69.817	3,9	55.611	2,8
Ricavi da RED	58.652	3,3	48.658	2,5
Ricavi da Certificazioni per Invalidi Civili	22.840	1,3	23.088	1,2
Ricavi da Servizio Locazioni	3.170	0,2	5.324	0,3
TOTALE RICAVI	1.803.473	100	1.957.068	100

TABELLA 30

Valore aggiunto globale netto	2013	2014	var. 2013/2014
A) Valore della Produzione			
Ricavi delle prestazioni	1.803.473	1.957.068	153.595
Altri Ricavi	52.857	28.968	-23.889
Totale ricavi caratteristici	1.856.330	1.986.036	129.706
B) Costi intermedi della produzione			
Consumi di materie prime, sussidiarie	27.978	16.479	-11.499
Costi per servizi	417.178	378.630	-38.547
Costi per godimento beni di terzi	308.409	335.204	26.795
Accantonamenti per rischi	-	-	0
Oneri diversi di gestione	34.324	42.592	8.267
Totale Costi intermedi della produzione	787.889	772.905	-14.984
Valore aggiunto caratteristico lordo	1.068.441	1.213.131	144.690
C) Gestione accessoria e straordinaria			
Ricavi accessori	-	-	0
a dedurre costi accessori/rettifiche di valore	-	-	0
Saldo gestione accessoria	-	-	0
Ricavi straordinari	52.162	30.002	-22.160
a dedurre costi straordinari	4.489	11.435	6.945
Saldo gestione straordinaria	47.673	18.568	-15.214
Valore aggiunto globale lordo	116.114	1.231.698	115.585
D) Ammortamenti e svalutazioni	44.434	54.393	9.959
Valore aggiunto globale netto	1.071.680	1.177.306	105.625

E.2 DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO TRA GLI STAKEHOLDER

TABELLA 31

Distribuzione del valore aggiunto globale netto	2013	2014	var. 2013/2014
A) Remunerazione risorse umane:	1.031.033	1.105.780	74.747
Collaboratori	4.215	5.515	1.300
Personale dipendente: remunerazioni dirette	750.076	803.508	53.432
Personale dipendente: remunerazioni indirette	276.742	296.756	20.015
B) Remunerazione pubblica Amministrazione	18.416	37.191	18.775
C) Remunerazione capitale di credito	25.809	32.322	6.513
D) Remunerazione capitale di rischio	0	0	0
E) Remunerazione dell'azienda	-3.577	2.013	5.590
F) Liberalità esterne	0	0	0
Valore aggiunto globale netto	1.071.680	1.177.306	105.625

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO

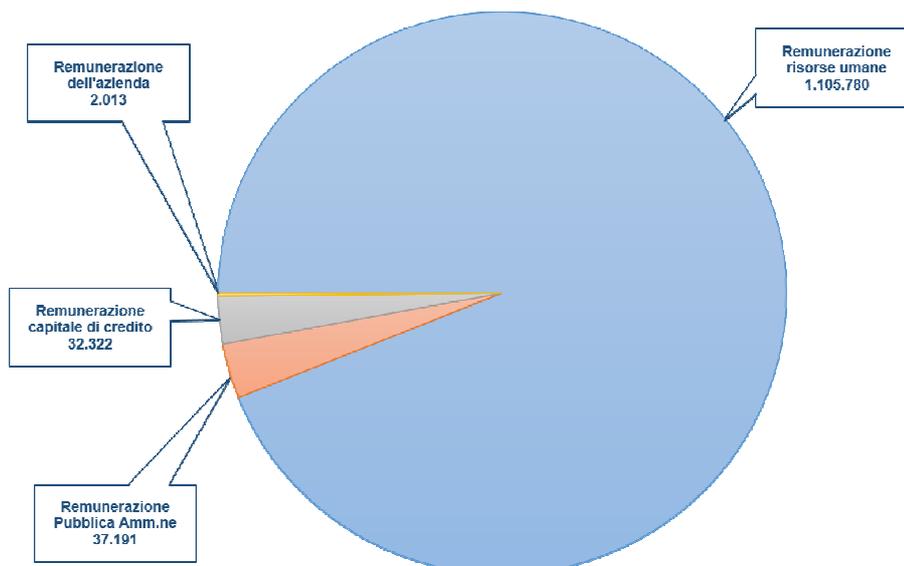


FIGURA 13

F. PROSPETTIVE PER IL FUTURO

F.1 DISEGNO STRATEGICO

Il 2015 segnerà l'inizio della trasformazione dell'assistenza fiscale, i due prodotti più richiesti ai CAF, 730 e ISEE, per strade distinte, subiranno a partire dal 2015 una trasformazione radicale per quanto riguarda il ruolo previsto e richiesto ai CAF dall'Agenzia delle Entrate.

I CAF saranno indubbiamente chiamati sempre più a sviluppare e a certificare le loro competenze e a fornire consulenza ad alto valore aggiunto; quindi non più solo a fornire assistenza alla trasmissione di grandi masse di dichiarativi.

Acli Torino Service, insieme a Caf Acli, sarà dunque chiamata a perfezionare una trasformazione già avviata, che ci porterà ad intervenire in maniera sempre più importante sui seguenti asset strategici:

- Professionalità delle Risorse Umane;
- Capacità di Accoglienza;
- Fidelizzazione dei Clienti;
- Sviluppo servizi destagionalizzati ad alto contenuto di valore aggiunto;
- Comunicazione.

Pertanto, oltre alla programmazione già riportata al capitolo "B9. I nostri progetti", nella tabella seguente sono riassunti in breve i progetti che riteniamo strategici per i prossimi 3 anni.

TABELLA 32

Asset Strategico	Obiettivi	Azioni	Responsabilità
Professionalità delle Risorse Umane	Maggiore autonomia sul fronte informatico Aggiornamento formazione tecnica/normativa su servizi	Corso di azzeramento competenze informatiche; Proporre corso ECDL (verificare con ENAIP) Aderire a Piano corsi Caf Acli	Responsabile RU Ras Enaip
Capacità di Accoglienza	Migliorare la capacità e la gestione delle risposte telefoniche; Revisione (ristrutturazione) layout / cambio sede per risultare più accoglienti	Piano triennale di investimenti sulle sedi e/o di trasloco sedi	Presidente CdA RAS
Fidelizzazione dei Clienti	Diminuire il turn over Curare la relazione col Cliente durante tutto l'anno	Promozioni Direct Marketing NewsLetter Customer Satisfaction	Responsabile RU Ras Responsabile Qualità

Asset Strategico	Obiettivi	Azioni	Responsabilità
<p><i>Sviluppo servizi destagionalizzati ad alto contenuto di valore aggiunto</i></p>	<p>Sviluppo e consolidamento Successioni</p> <p>Sviluppo e consolidamento Locazioni</p> <p>Sviluppo, in sinergia con Aclinform, Contabilità Contribuenti Minimi</p>	<p>Aderire a Piano corsi Caf Acli</p> <p>Affiancamenti</p> <p>Nomina Referenti di Servizio</p> <p>Coordinamento Referenti di Servizio</p> <p>Promozione tramite Direct Marketing su clienti.</p>	<p>Ras</p> <p>Operatori</p>
<p><i>Comunicazione</i></p>	<p>Potenziare la visibilità sui Social Network di Acli Torino Service;</p> <p>Promuovere l'immagine di Acli Torino Service come Società presente tutto l'anno (non solo 730);</p> <p>Comunicare ATS come Impresa Sociale (Responsabilità Sociale d'Impresa / Bilancio Sociale)</p>	<p>Pubblicare il B.S. 2014</p> <p>Istituire la Funzione Comunicazione in Azienda</p> <p>Aprire profilo aziendale sui principali Social Network</p>	<p>Presidente</p> <p>CdA</p> <p>RAS</p> <p>RU</p>

COORDINAMENTO GENERALE

Michele Mariotto *Vice Presidente delegato Caf Acli*

GRUPPO DI LAVORO

Roberto Scettri *Responsabile Formazione Caf Acli - Coordinatore Gruppo di lavoro*

Theofanis Vervelacis *Consulente Confini Online*

Alessandro Serini *Ricercatore Iref*

PARTECIPANTI AL PROGETTO DI COSTRUZIONE E REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

Rosario Liuzzo *Presidente Acli Service Catania Srl*

Gianluca Mastrovito *Presidente Acli Service Salerno Srl*

Fausto Balestra *Presidente Acli Service Piacenza Srl*

Salvatore Severino *Presidente Acli Torino Service Srl*

Luciano Brunengo *Vice Presidente Acli Service Imperia Srl*