

Centro Pluriservizi

Società per azioni

Documento programmatico triennale

2018-2020

(redatto ai sensi dell'art. 31, comma 1, let. a) del vigente Statuto)

Sommario

Premessa	2
1. Gli obiettivi da conseguire.....	3
2. La politica del personale e i costi di funzionamento.....	5
3. La programmazione economico-finanziaria del periodo 2018-2020.....	7
4. Gli investimenti del triennio 2018-2020	8
5. I risultati economico-finanziari attesi nel triennio 2018-2020.....	9
6. I principali indici di struttura ed economico-finanziari del triennio 2018-2020	17

* * *

Premessa

Il presente documento è redatto in ossequio alla previsione di cui all'art. 31, comma 1, lettera a) del vigente Statuto, adeguato alle disposizioni del D.Lgs. 175/2016, e rappresenta una delle modalità attraverso le quali gli Enti locali-soci di Centro Pluriservizi S.p.a. esercitano nei confronti della stessa il c.d. "controllo analogo" previsto dall'art. 5 del D.Lgs. 50/2016 e dall'art. 16 del D.Lgs. 175/2016, nonché dalla consolidata giurisprudenza comunitaria e nazionale ⁽¹⁾. In particolare, nel caso di specie, si tratta di una forma di "controllo preventivo", che ha lo scopo principale di attribuire all'organo amministrativo della Società gli obiettivi di breve, medio e lungo periodo che i Soci ritengono utile perseguire.

⁽¹⁾ La previsione statutaria citata sancisce che:

"31.1 Al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche socie di esercitare sulla Società un controllo analogo a quello che le stesse esercitano sui propri servizi interni, l'Organo amministrativo è tenuto a:

a) predisporre annualmente un documento programmatico triennale delle attività societarie elaborato in base alle indicazioni delle amministrazioni pubbliche socie, con indicazione dei dati e delle informazioni su base annuale, nel quale siano esplicitati:

- gli obiettivi di breve, medio e lungo periodo assegnati all'Organo amministrativo;*
- le scelte strategiche che dovranno essere attuate dall'Organo amministrativo per il conseguimento degli obiettivi assegnati;*
- i programmi di investimento, di assunzione del personale e di conferimento di incarichi esterni;*
- indirizzi in merito alle spese di funzionamento della Società, ivi comprese quelle per il personale.*

Al documento programmatico triennale devono essere allegati lo stato patrimoniale previsionale, il conto economico previsionale ed il piano finanziario previsionale, relativi al periodo di riferimento.

Il documento programmatico triennale, corredato dei relativi allegati, deve essere preventivamente inviato dall'Organo amministrativo alle amministrazioni pubbliche socie almeno 30 giorni prima della data fissata per l'approvazione da parte dell'Assemblea dei soci del bilancio d'esercizio e presentato per l'approvazione contestualmente a tale documento consuntivo; [...]"

Il controllo stringente sulla Società da parte degli Enti locali-soci, analogo a quello che gli stessi esercitano sui propri Servizi interni, la presenza di un capitale sociale interamente posseduto da enti pubblici ed il fatto che la Società svolge la propria attività prevalentemente con i soci pubblici, rappresentano gli elementi essenziali che legittimano l'affidamento diretto da parte dei soci a Centro Pluriservizi di una serie di attività strumentali, cioè di attività che vengono svolte a diretto beneficio degli stessi soci pubblici, e di servizi di interesse economico generale, necessarie per assicurare la soddisfazione dei bisogni della collettività di riferimento.

Attualmente, la Società è impegnata nell'erogazione ai Soci dei seguenti servizi:

- servizio gestione mense Comune di Castelfranco/Piandiscò;
- servizio gestione mense Comune di Terranuova Bracciolini;
- servizio gestione mensa Comune di Castiglion Fibocchi;
- servizio gestione mensa Comune di Montevarchi;
- servizio gestione mensa Comune di Loro Ciuffenna;
- servizio gestione mensa Comune di Laterina;
- servizio di pulizie Comune di Terranuova Bracciolini;
- servizio di pulizie Comune di Castelfranco/Piandiscò;
- servizio di pulizie Comune di Castiglion Fibocchi;
- servizio gestione lampade votive Comune di Terranuova Bracciolini;
- servizio trasporto scolastico Comune di Montevarchi.

Tutti i valori riportati nel presente documento sono espressi in Euro.

1. Gli obiettivi da conseguire

Nel triennio 2018-2020 l'organo amministrativo della Società dovrà porre in essere tutte le azioni ritenute utili e necessarie per il perseguimento dei seguenti obiettivi:

Obiettivi di lungo periodo:

1. garantire l'equilibrio economico e finanziario della gestione;
2. mantenere il livello qualitativo delle prestazioni erogate ai soci;
3. proporre ai soci l'affidamento alla Società di nuove attività fra quelle previste all'art. 4.2 del vigente Statuto, rispetto a quelle attualmente erogate, che possano permettere alla stessa di conseguire significative economie di scala, in modo da poter ridurre progressivamente

l'incidenza dei costi generali e di funzionamento sui costi complessivi di erogazione delle prestazioni;

4. mantenere il costo del personale entro il limite del 25% del valore della produzione;
5. agevolare l'allargamento della compagine sociale anche ad altri Comuni limitrofi.

Obiettivi di medio periodo:

6. garantire l'equilibrio economico e finanziario della gestione;
7. mantenere il livello qualitativo delle prestazioni erogate ai soci;
8. mantenere il costo del personale entro il limite del 25% del valore della produzione;
9. implementare un sistema di controllo di gestione, che possa permettere di estrapolare i costi e ricavi diretti ed indiretti, fissi e variabili, delle prestazioni erogate ai soci, al fine di permettere un più puntuale monitoraggio delle stesse da parte dei soci, nonché di verificare nel corso dell'esercizio gli scostamenti fra i costi previsti e quelli effettivi;
10. mantenere i programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale già sviluppati, così come indicato nel prosieguo della presente relazione, ed informare l'Assemblea nell'ambito della relazione sul governo societario;
11. agevolare l'allargamento della compagine sociale anche ad altri comuni limitrofi.

Obiettivi di breve periodo:

12. garantire l'equilibrio economico e finanziario della gestione;
13. mantenere il livello qualitativo delle prestazioni erogate ai soci;
14. mantenere il costo del personale entro il limite del 25% del valore della produzione;
15. garantire la selezione dei fornitori e il reclutamento del personale nel rispetto della normativa vigente per le società in controllo pubblico;
16. garantire elevati livelli di trasparenza dell'azione amministrativa e l'adozione di tutte le iniziative in materia di anticorruzione previste dalla normativa vigente;
17. garantire il rispetto delle disposizioni previste dal D.Lgs. 175/2016 e delle relative norme attuative;
18. elaborare proposte agli attuali soci per la gestione dei servizi cimiteriali, che prevedano un risparmio di spesa rispetto ai modelli gestionali finora adottati;
19. elaborare proposte agli attuali soci per la gestione dei servizi di pulizie dei locali destinati allo svolgimento delle attività istituzionali, che prevedano un risparmio di spesa rispetto ai modelli gestionali finora adottati;
20. adottare le modifiche all'assetto organizzativo ritenute più idonee per incrementare l'efficacia dell'azione della Società e pervenire ad un assetto caratterizzato da una sola unità

organizzativa tecnica, dedicata all'organizzazione e gestione dei servizi, e ad una unità organizzativa di supporto a quella tecnica, in staff all'organo amministrativo;

21. agevolare l'allargamento della compagine sociale anche ad altri comuni limitrofi.

Per il conseguimento degli obiettivi assegnati, l'organo amministrativo della Società dovrà adottare le decisioni strategiche ritenute più idonee, purché improntate a criteri di efficacia, efficienza ed economicità, nel pieno rispetto della normativa vigente, delle previsioni statutarie, di quanto previsto nel presente documento, nonché sempre assunte nel preminente interesse delle Amministrazioni pubbliche soci e delle finalità istituzionali dalle stesse perseguite.

2. La politica del personale e i costi di funzionamento

Centro Pluriservizi ha raggiunto nel corso degli anni un buon livello di efficienza operativa e la sua gestione non presenta inefficienze tali da rendere necessari drastici interventi di contenimento dei costi.

Per quanto riguarda i **costi di funzionamento**, più che perseguire una politica di riduzione del loro ammontare complessivo – che paradossalmente potrebbe addirittura provocare un decadimento del livello qualitativo dei servizi prestati – l'obiettivo principale è quello di ridurre, per quanto possibile, la loro incidenza sulle singole commesse. Questo obiettivo può essere perseguito attraverso il conseguimento di nuove economie di scala che potrebbero derivare: (i) dall'estensione a tutti i soci dei servizi che vengono attualmente erogati solo ad una parte di essi, (ii) dall'ampliamento della gamma dei servizi complessivamente offerti.

Per quanto riguarda il contenimento dei **costi diretti**, cioè dei costi che la Società deve sostenere per la produzione dei servizi erogati, viene ritenuta utile la stipula di convenzioni con i soci di più lunga durata, che permetterebbe di "spuntare" prezzi più competitivi in sede di approvvigionamento dei beni e dei servizi necessari per l'erogazione delle prestazioni.

Per quanto attiene alla **gestione del personale**, ai sensi dell'art. 25 del D.Lgs. 175/2016, l'organo amministrativo ha effettuato nel corso del 2017 la ricognizione del personale in servizio, finalizzata ad individuare eventuali eccedenze. La verifica ha dato esito negativo.

Per effetto dell'affidamento da parte del Comune di Montevarchi alla Società del servizio di trasporto scolastico per il periodo 2018-2027, quest'ultima ha avviato fra la fine del 2017 e l'inizio del

2018 le procedure ad evidenza pubblica finalizzate all'assunzione a tempo determinato degli autisti da impiegare nello svolgimento del servizio e alla selezione ed assunzione del coordinatore dello stesso. Di conseguenza, il costo del personale per il prossimo triennio tenderà inevitabilmente ad incrementarsi; tale incremento sarà comunque accompagnato da un incremento del valore della produzione.

Inoltre, con decorrenza dall'01/02/2018, a causa dei gravi inadempimenti posti in essere da parte dell'appaltatore, è stato risolto il contratto tra la Società e Puliart Impresa di Pulizie e Servizi vari S.n.c. avente ad oggetto il servizio di pulizie e sanificazione degli immobili comunali di Terranuova Bracciolini, Castelfranco Piandiscò e Castiglion Fibocchi. Al fine di garantire la continuità del servizio e dell'occupazione del personale impiegato nello svolgimento dello stesso, la Società ha assunto dall'01/02/2018 i nove dipendenti di Puliart, stipulando un contratto a tempo determinato fino al 31/12/2018, con il mantenimento dell'inquadramento economico-normativo.

Nonostante i buoni risultati raggiunti nel contenimento dei costi di funzionamento e nella gestione del personale, è comunque necessario che le scelte dell'organo amministrativo continuino ad essere sempre improntate a criteri di efficienza, efficacia ed economicità, in modo che ogni prestazione della Società, a parità di livello qualitativo dei servizi, sia sempre erogata con il minor dispendio possibile di risorse.

Il reclutamento del personale necessario a garantire l'erogazione delle prestazioni richieste dai Soci, fermo restando l'obiettivo di mantenimento del costo del personale entro il limite del 25% del valore della produzione, previsto al paragrafo precedente, dovrà sempre avvenire attraverso le procedure previste nel vigente regolamento per il reclutamento del personale, in modo da garantire il rispetto dei principi, anche di derivazione europea, di trasparenza, pubblicità, imparzialità, economicità, celerità di espletamento delle procedure, rispetto delle pari opportunità fra lavoratrici e lavoratori, decentramento delle procedure di selezione, nonché di quanto previsto dalla normativa vigente in materia di composizione delle commissioni esaminatrici.

La previsione contenuta all'art. 19, commi 5-7 del D.Lgs. 175/2016 ⁽²⁾, relativa alla fissazione da parte delle Amministrazioni pubbliche socie di Centro Pluriservizi di obiettivi specifici, annuali e

⁽²⁾ 5. Le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale e tenuto conto di quanto stabilito all'articolo 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale.

6. Le società a controllo pubblico garantiscono il concreto perseguimento degli obiettivi di cui al comma 5 tramite propri provvedimenti da recepire, ove possibile, nel caso del contenimento degli oneri contrattuali, in sede di contrattazione di secondo livello.

7. I provvedimenti e i contratti di cui ai commi 5 e 6 sono pubblicati sul sito istituzionale della società e delle pubbliche amministrazioni socie. In caso di mancata o incompleta pubblicazione si applicano l'articolo 22, comma 4, 46 e 47, comma 2, del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, viene assolta dalle stesse Amministrazioni mediante l'approvazione del presente documento di programmazione triennale. L'obbligo di pubblicazione previsto dalla norma sopra citata è assolto con la pubblicazione sul sito internet istituzionale del presente documento.

3. La programmazione economico-finanziaria del periodo 2018-2020

Lo sviluppo del conto economico, dello stato patrimoniale e del rendiconto finanziario per il periodo 2018-2020 è stato effettuato sulla base delle seguenti ipotesi operative:

- i ricavi delle prestazioni sono stati determinati sulla base dei corrispettivi previsti nelle varie convenzioni stipulate fra la Società e i Soci, tenendo presente le possibili modifiche previste e il loro eventuale rinnovo nel periodo considerato; è stato adottato un approccio prudentiale, che ha permesso di includere fra i ricavi solo quelli relativi a commesse in essere e a commesse che, tenuto conto dei contatti finora intercorsi fra la Società e i Soci, saranno con molta probabilità stipulate o rinnovate nel corso del prossimo triennio;
- i costi operativi sono stati previsti partendo da quelli dell'esercizio 2017, stimando la loro prevedibile evoluzione futura, anche tenendo presente l'andamento e la scadenza delle attuali commesse e la possibilità che ne vengano acquisite di nuove;
- per quanto riguarda la dinamica dei crediti verso clienti è stato ipotizzato che, in ciascuno degli anni compresi nel triennio 2018-2020, la Società riesca ad incassare il 100% del valore dei crediti esistenti al 31 dicembre dell'esercizio precedente e il 75% del valore delle fatture di vendita emesse nel corso dell'esercizio di riferimento;
- per quanto riguarda la dinamica dei debiti verso fornitori è stato ipotizzato che in ciascuno degli anni compresi nel triennio 2018-2020 la Società salderà il 100% del valore dei debiti esistenti al 31 dicembre dell'esercizio precedente e il 75% del valore delle fatture di acquisto ricevute nell'esercizio di riferimento;
- per la gestione dell'IVA è stata prevista l'applicazione del meccanismo della "scissione dei pagamenti", ai sensi dell'art. 17-ter del D.P.R. 633/72, sia per le fatture di vendita emesse nel triennio considerato, che per le fatture di acquisto ricevute dai fornitori;

- relativamente all’aspetto fiscale è stato previsto il versamento degli acconti e dei saldi delle imposte dovute in misura ed entro i termini previsti dalla normativa vigente;
- sono stati previsti gli investimenti riportati al paragrafo successivo, per i quali è stato previsto il pagamento integrale all’interno del periodo considerato;
- non è stata ipotizzata la distribuzione di utili ai Soci (utili peraltro previsti in misura modesta) ed è stato prudenzialmente previsto il riporto a nuovo degli stessi;
- nell’elaborazione del piano non è stato tenuto conto della dinamica dell’inflazione in quanto la stessa è in grado di influenzare solo marginalmente i risultati; infatti, l’attuale tasso d’inflazione assume un valore irrilevante e ogni previsione della sua possibile evoluzione nel triennio di riferimento risulterebbe scarsamente attendibile.

4. Gli investimenti del triennio 2018-2020

La seguente tabella riporta gli investimenti previsti per il triennio di riferimento:

Immobilizzazioni immateriali	2018	2019	2020	Totale
Spese societarie	-	-	-	-
Manutenzioni straordinarie su beni di terzi (cucina Terranuova B.ni)	550.000,00	-	-	550.000,00
Totale	550.000,00	-	-	550.000,00
Immobilizzazioni materiali	2018	2019	2020	Totale
Fabbricati	-	-	-	-
Edifici scolastici	-	-	-	-
Impianti strutt.li sede	-	-	-	-
Impianti servizio sede	-	-	-	-
Impianti specifici cucine mense scolastiche	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
Impianto fotovoltaico	-	-	-	-
Attrezzature cucine mense	20.000,00	20.000,00	20.000,00	60.000,00
Autovetture	-	-	-	-
Scuolabus	413.000,00	-	-	413.000,00
Macchine elettroniche per ufficio	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
Arredamento mense scolastiche	12.000,00	12.000,00	12.000,00	36.000,00
Beni ammortizzabili nell'anno	-	-	-	-
Totale	451.000,00	38.000,00	38.000,00	527.000,00
Totale generale	1.001.000,00	38.000,00	38.000,00	1.077.000,00

Per quanto attiene agli interventi di messa a norma del centro cottura del Comune di Terranuova Bracciolini, è previsto che tale Comune trasferisca alla Società risorse finanziarie corrispondenti all'investimento programmato, secondo tempistiche tali da garantire l'equilibrio finanziario dell'intervento e in modo che non si verifichino effetti negativi sull'equilibrio finanziario generale della Società.

Invece, per quanto riguarda l'acquisto degli scuolabus, tale investimento si rende necessario per garantire lo svolgimento del servizio di trasporto scolastico affidato alla Società dal Comune di Montevarchi per il periodo 2018-2027. In particolare, si tratta dell'acquisto di 7 scuolabus nuovi, per i quali è già stata effettuata all'inizio del 2018 la procedura ad evidenza pubblica necessaria a selezionare il fornitore. L'investimento verrà finanziato mediante l'assunzione di un mutuo decennale, secondo quanto previsto nello studio di fattibilità predisposto in collaborazione con il Comune di Montevarchi. Il corrispettivo del servizio include tutti i costi di gestione, compresi gli oneri del finanziamento.

5. I risultati economico-finanziari attesi nel triennio 2018-2020

Nelle pagine successive sono riportati i risultati economico-finanziari della Società attesi nel periodo 2018-2020; le elaborazioni sono state effettuate partendo dalla situazione economico-patrimoniale della Società risultate dal bilancio d'esercizio al 31/12/2017.

Conto economico previsionale 2018-2020

(redatto secondo il modello dell'art. 2425 del Codice Civile)

CONTO ECONOMICO		2017	2018	2019	2020
A)	VALORE DELLA PRODUZIONE, di cui:	2.945.654	3.376.428	3.409.872	3.455.104
	1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.887.981	3.363.059	3.396.224	3.441.169
	2) Variaz. rimanenze prod. in corso di lav., semilav. e finiti	0	0	0	0
	3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0	0
	4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0
	5) Altri ricavi e proventi	57.673	13.369	13.648	13.935
B)	COSTO DELLA PRODUZIONE, di cui:	2.815.994	3.309.285	3.334.452	3.383.629
	6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	675.259	749.426	774.217	787.890
	7) Per servizi	1.518.278	1.784.240	1.694.711	1.720.980
	8) Per godimento di beni di terzi	0	15.000	30.000	30.300
	9) Per il personale	480.177	620.035	691.516	698.639
	10) Ammortamenti e svalutazioni	92.555	91.226	91.866	92.514
	11) Variaz. rimanenze m.p., sussid., cons. e merci	-2.766	-153	-157	-161
	12) Accantonamento per rischi	0	0	0	0
	13) Altri accantonamenti	0	0	0	0
	14) Oneri diversi di gestione	52.491	49.511	52.299	53.467
	DIFFERENZA FRA VALORE E COSTO DELLA PRODUZIONE (A-B)	129.660	67.143	75.420	71.475
C)	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI, di cui:	-2.331	-26.095	-30.508	-27.548
	15) Proventi da partecipazioni	0	0	0	0
	16) Altri proventi finanziari	214	200	200	200
	17) Interessi ed altri oneri finanziari	-2.545	-26.295	-30.708	-27.748
	17bis) Utili e perdite su cambi	0	0	0	0
D)	RETTIFICHE VALORE E ATTIVITA' FINANZIARIE, di cui:	0	0	0	0
	18) Rivalutazioni	0	0	0	0
	19) Svalutazioni	0	0	0	0
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B +/- C +/- D +/- E)	127.329	41.048	44.912	43.927
	IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO				
	22) Imposte correnti, differite ed anticipate	41.987	28.317	33.102	33.032
	UTILE (PERDITE) DELL'ESERCIZIO	85.342	12.731	11.810	10.895

Conto economico previsionale 2018-2020

(rielaborato secondo il criterio funzionale)

CONTO ECONOMICO		2017	2018	2019	2020
+	ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.887.981	3.363.059	3.396.224	3.441.169
+	variaz. riman. prod. in corso di lavoraz., semilav. e finiti	0	0	0	0
+	variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0	0
+	incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0
+	altri ricavi e proventi	57.673	13.369	13.648	13.935
Valore della produzione		2.945.654	3.376.428	3.409.872	3.455.104
-	costi per m. p., sussidiarie, di consumo e merci	-675.259	-749.426	-774.217	-787.890
+/-	variaz. rimanenze di m. p., sussid., cons. e merci	2.766	153	157	161
-	costi per servizi	-1.518.278	-1.784.240	-1.694.711	-1.720.980
-	costi per godimento di beni di terzi	0	-15.000	-30.000	-30.300
Margine di contribuzione (MdC)		754.883	827.915	911.101	916.095
-	costi per il personale	-480.177	-620.035	-691.516	-698.639
-	oneri diversi di gestione	-52.491	-49.511	-52.299	-53.467
Margine operativo lordo (MOL)		222.215	158.369	167.286	163.989
-	ammortamenti immobilizzazioni immateriali	0	0	0	0
-	ammortamenti immobilizzazioni materiali	-80.350	-81.898	-82.258	-82.618
-	accantonamenti e svalutazioni	-12.205	-9.328	-9.608	-9.896
Reddito operativo		129.660	67.143	75.420	71.475
+	proventi finanziari	214	200	200	200
-	oneri finanziari	-2.545	-26.295	-30.708	-27.748
+	rivalutazioni	0	0	0	0
-	svalutazioni	0	0	0	0
+	proventi straordinari	0	0	0	0
-	oneri straordinari	0	0	0	0
Risultato ante imposte		127.329	41.048	44.912	43.927
+/-	imposte correnti, anticipate e differite	-41.987	-28.317	-33.102	-33.032
Risultato netto		85.342	12.731	11.810	10.895

Stato patrimoniale previsionale 2018-2020

(redatto secondo il modello semplificato dell'art. 2424 del Codice Civile)

STATO PATRIMONIALE		2017	2018	2019	2020
ATTIVO					
A) CREDITI V/SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI		0	0	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI, di cui:		1.053.291	1.422.392	1.378.133	1.333.514
Immobilizzazioni immateriali nette		0	0	0	0
Immobilizzazioni materiali nette		1.024.279	1.393.380	1.349.121	1.304.502
Immobilizzazioni finanziarie		29.012	29.012	29.012	29.012
C) ATTIVO CIRCOLANTE, di cui:		1.764.533	1.749.625	1.792.693	1.842.962
Rimanenze		12.926	13.079	13.236	13.397
Crediti, di cui:		765.339	867.854	863.214	864.554
<i>verso clienti</i>		595.364	787.100	782.460	783.800
<i>verso altri</i>		169.975	80.754	80.754	80.754
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		0	0	0	0
Disponibilità liquide		986.268	868.692	916.243	965.011
D) RATEI E RISCONTI		14.677	0	0	0
TOTALE ATTIVO		2.832.501	3.172.017	3.170.826	3.176.476
PASSIVO					
A) PATRIMONIO NETTO		1.736.499	1.749.230	1.761.040	1.771.936
Capitale		536.856	536.856	536.856	536.856
Riserva legale		39.914	44.181	44.818	45.409
Altre riserve		438.331	519.406	531.500	542.720
Utili (perdite) portate a nuovo		0	0	0	0
Utile (perdita) dell'esercizio		85.342	12.731	11.810	10.895
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI		81.119	81.119	81.119	81.119
C) TRATTAMENTO FINE RAPPORTO LAVORO SUBORD.		119.620	151.579	187.201	223.219
D) DEBITI, di cui:		869.053	1.190.089	1.141.466	1.100.202
<i>debiti verso fornitori</i>		776.348	633.497	624.732	634.793
<i>debiti verso altri</i>		92.705	556.592	516.734	465.409
E) RATEI E RISCONTI		26.210	0	0	0
TOTALE PASSIVO		2.832.501	3.172.017	3.170.826	3.176.476

Stato patrimoniale previsionale 2018-2020

(rielaborato secondo il criterio funzionale)

STATO PATRIMONIALE	2017	2018	2019	2020
+ magazzino	12.926	13.079	13.236	13.397
+ clienti	595.364	787.100	782.460	783.800
+ altre attività correnti	90.970	8.234	8.234	8.234
- fornitori	-776.348	-633.497	-624.732	-634.793
- altre passività correnti	-118.915	-77.323	-87.760	-88.250
+/- erario c/iva	93.682	72.520	72.520	72.520
Capitale circolante netto (A)	-102.321	170.113	163.958	154.908
+ Immobilizzazioni immateriali	0	0	0	0
+ Immobilizzazioni materiali nette	1.024.279	1.393.380	1.349.121	1.304.502
+ Immobilizzazioni finanziarie	29.012	29.012	29.012	29.012
Totale attività immobilizzate (B)	1.053.291	1.422.392	1.378.133	1.333.514
- fondo TFR	-119.620	-151.579	-187.201	-223.219
- fondi per rischi ed oneri	-81.119	-81.119	-81.119	-81.119
Totale fondi (C)	-200.739	-232.698	-268.320	-304.338
CAPITALE INVESTITO NETTO (A+B-C)	750.231	1.359.807	1.273.771	1.184.084
+ liquidità immediate gestione extracaratteristica	0	0	0	0
+ altre immobilizzazioni gestione extracaratteristica	0	0	0	0
+ passività gestione extracaratteristica	0	0	0	0
Capitale investito netto gestione extracaratt. (D)	0	0	0	0
CAPITALE INVESTITO NETTO TOTALE (A+B-C+D)	750.231	1.359.807	1.273.771	1.184.084
+ indebitamento corrente	0	0	0	0
+ indebitamento a medio/lungo termine	0	479.269	428.974	377.159
+ IVA c/rimborso	0	0	0	0
+ prestiti dei soci	0	0	0	0
Totale mezzi di terzi	0	479.269	428.974	377.159
- liquidità	-986.268	-868.692	-916.243	-965.011
Posizione finanziaria netta (E)	-986.268	-389.423	-487.269	-587.852
+ capitale sociale	536.856	536.856	536.856	536.856
- versamenti dei soci ancora dovuti	0	0	0	0
+ riserve	1.114.301	1.199.643	1.212.374	1.224.185
+/- risultato economico netto	85.342	12.731	11.810	10.895
Totale mezzi propri (F)	1.736.499	1.749.230	1.761.040	1.771.936
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO (E+F)	750.231	1.359.807	1.273.771	1.184.084

Rendiconto finanziario previsionale 2018-2020

RENDICONTO FINANZIARIO		2018	2019	2020
+	flussi dai ricavi	3.376.428	3.409.872	3.455.104
-	flussi dai costi	-3.197.786	-3.206.964	-3.255.097
Flussi di circolante della gestione corrente (A)		178.642	202.908	200.007
+/-	variazioni delle scorte	0	-157	-161
+/-	variazioni dei crediti commerciali	-201.064	-4.968	-11.236
+/-	variazioni dei debiti commerciali	-142.851	-8.765	10.061
+/-	variazioni dei crediti diversi	28.956	0	0
+/-	variazioni dei debiti diversi	3.151	5.652	561
+/-	variazione della posizione debito/credito IVA	21.162	0	0
Variazioni del capitale circolante netto (B)		-290.646	-8.239	-775
Flussi di cassa della gestione corrente (C = A + B)		-112.004	194.670	199.232
+/-	investimenti/disinvestimenti immobilizzazioni immateriali	0	0	0
+/-	investimenti/disinvestimenti immobilizzazioni materiali	-450.999	-37.999	-37.999
+/-	investimenti/disinvestimenti altre attività fisse	0	0	0
Investimenti netti (D)		-450.999	-37.999	-37.999
+/-	variazione finanziamenti netti da terzi	479.269	-50.295	-51.815
+/-	aumenti/diminuzioni di capitale sociale	0	0	0
-	distribuzione utili	0	0	0
Area dei finanziamenti (E)		479.269	-50.295	-51.815
+	proventi finanziari	200	200	200
-	oneri finanziari	-26.295	-30.708	-27.748
Area finanziaria (F)		-26.095	-30.508	-27.548
+	proventi straordinari	0	0	0
-	oneri straordinari	0	0	0
Area straordinaria (G)		0	0	0
Area degli esborsi tributari (H)		-7.747	-28.317	-33.102
Flussi di cassa complessivi della gestione (I = C+D+E+F+G+H)		-117.576	47.551	48.768
Variazioni nella liquidità				
	Variazioni di cassa	0	0	0
	Variazioni c/correnti	-117.576	47.551	48.768
Variazione della liquidità aziendale		-117.576	47.551	48.768

Dall'analisi dei dati riportati nelle tabelle precedenti emerge chiaramente che, qualora le previsioni effettuate dovessero trovare conferma nella realtà, la Società nel triennio 2018-2020

manterrà il proprio **equilibrio economico**, così come avvenuto nel corso degli ultimi anni; in particolare:

- i **ricavi delle prestazioni** dovrebbero incrementarsi fra il 2017 ed il 2018 di € 475.078 (+16,45%); tale incremento è prevalentemente dovuto al nuovo servizio di trasporto scolastico svolto per conto del Comune di Montevarchi. Fra il 2018 e il 2019 i ricavi delle prestazioni dovrebbero aumentare di ulteriori € 33.165 (+1%) e, infine, fra il 2019 e il 2020 dovrebbero crescere di ulteriori € 44.945 (+1,32%);
- i **costi della produzione** dovrebbero incrementarsi fra il 2017 ed il 2018 di € 493.291 (+17,52%); anche in questo caso, l'incremento è prevalentemente dovuto al nuovo servizio di trasporto scolastico svolto per conto del Comune di Montevarchi. Fra il 2018 e il 2019 i costi della produzione dovrebbero aumentare di ulteriori € 25.167 (+0,76%) e, infine, fra il 2019 e il 2020 dovrebbero crescere di ulteriori € 49.177 (+1,47%);
- il **marginale di contribuzione (Mdc)**, dato dalla differenza fra il valore della produzione ed i costi di produzione al netto dei costi del personale e degli altri oneri di gestione, è previsto in € 827.915 nel 2018, in € 911.101 nel 2019 e in € 916.095 nel 2020 (alla fine del 2017 il valore è stato pari a € 754.883);
- il **marginale operativo lordo (MOL o EBITDA)**, dato dalla differenza fra il valore della produzione ed i costi di produzione, al netto degli ammortamenti e delle svalutazioni, è previsto in € 158.369 nel 2018, in € 167.286 nel 2019 e in € 163.989 nel 2020 (alla fine del 2017 il valore è stato pari a € 222.215);
- il **reddito operativo (EBIT)**, dato dalla differenza fra il valore della produzione ed i costi della produzione, è previsto in € 67.143 nel 2018, in € 75.420 nel 2019 e in € 71.475 nel 2020 (alla fine del 2017 è stato pari a € 129.660);
- il **risultato economico netto** (dopo le imposte) dovrebbe assumere un valore pari a € 12.731 nel 2018, a € 11.810 nel 2019 e a € 10.895 nel 2020 (alla fine del 2017 il valore è stato pari a € 85.342).

Dal punto di vista finanziario, dai dati sopra riportati emerge chiaramente che, qualora le ipotesi effettuate dovessero trovare conferma nella realtà, anche nel periodo 2018-2020 la Società manterrà anche il proprio **equilibrio finanziario**; ciò, consentirà di soddisfare puntualmente tutte le obbligazioni assunte nei confronti dei fornitori, dei dipendenti e collaboratori, dei professionisti

esterni e dell'istituto di credito che erogherà il mutuo per l'acquisto dei nuovi scuolabus. Per il mantenimento nel medio-lungo periodo dell'equilibrio finanziario sarà tuttavia necessario continuare a perseguire una politica degli incassi mirata al rispetto dei termini contrattuali previsti nelle convenzioni stipulate con le Amministrazioni pubbliche socie.

6. I principali indici di struttura ed economico-finanziari del triennio 2018-2020

L'art. 6, comma 2 del D.Lgs. 175/2016 ha introdotto l'obbligo per tutte le società in controllo pubblico di predisporre specifici **programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale** e di informare l'Assemblea circa gli esiti della verifica nell'ambito della relazione annuale sul governo societario.

La Società ha così predisposto un *set* di indicatori attraverso i quali viene effettuato il monitoraggio del mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario; tali indicatori sono di tipo strutturale, finanziario ed economico e vengono calcolati a preventivo – in sede di predisposizione del presente documento – e a consuntivo – in sede di predisposizione del bilancio d'esercizio, dando notizia dei risultati conseguiti all'interno della relazione sul governo societario. Attraverso tali indicatori viene verificato che:

- i ricavi siano sempre sufficienti a coprire i costi della gestione (equilibrio economico);
- i flussi finanziari in entrata originati dalla gestione siano sufficienti e distribuiti temporalmente in modo idoneo a garantire il puntuale adempimento delle obbligazioni assunte con gli istituti di credito, i fornitori ed il personale (equilibrio finanziario).

La seguente tabella riporta i principali indici di struttura, finanziari e di redditività ritenuti più significativi per il triennio 2018-2020 ed il valore assunto da ciascun indice a consuntivo 2017:

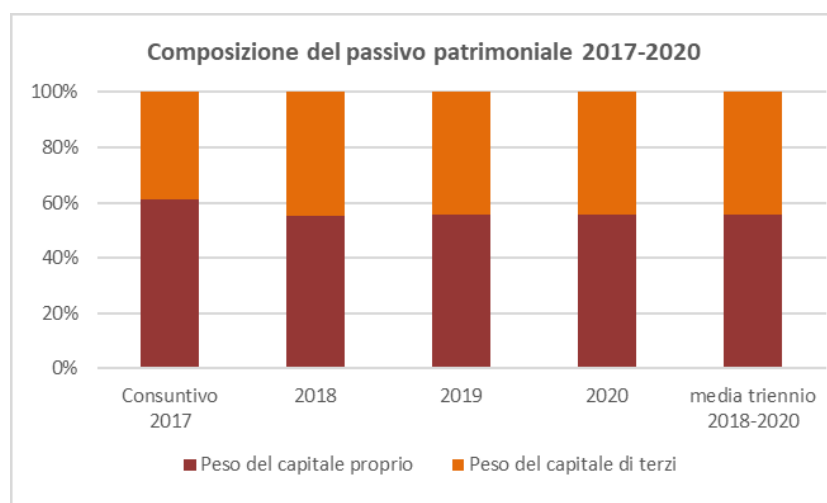
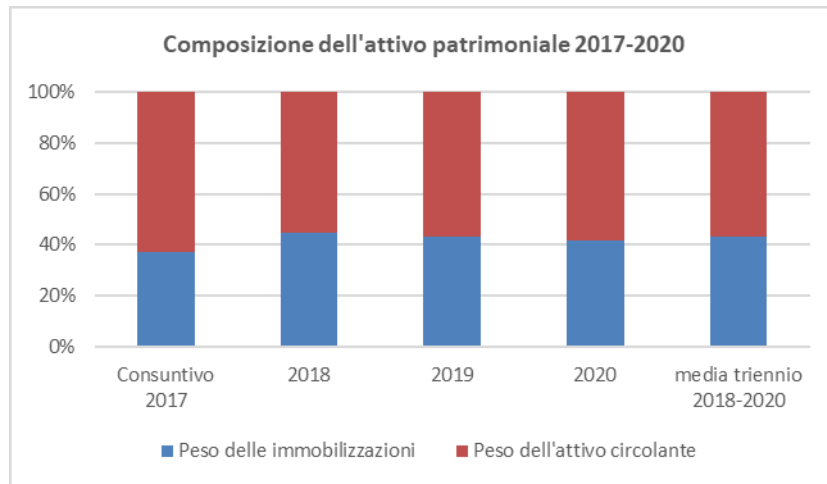
INDICI DI STRUTTURA	Consuntivo 2017	2018	2019	2020	media triennio 2018-2020
Peso delle immobilizzazioni (immobilizzazioni / totale attivo x 100)	37,19%	44,84%	43,46%	41,98%	43,43%
Peso del capitale circolante (attivo circolante / totale attivo x 100)	62,81%	55,16%	56,54%	58,02%	56,57%
INDICI DI STRUTTURA	Consuntivo 2017	2018	2019	2020	media triennio 2018-2020
Peso del capitale proprio (capitale netto / totale passivo x 100)	61,31%	55,15%	55,54%	55,78%	55,49%
Peso del capitale di terzi (debiti / totale passivo x 100)	38,69%	44,85%	44,46%	44,22%	44,51%
INDICI FINANZIARI	Consuntivo 2017	2018	2019	2020	media triennio 2018-2020
Capitale circolante netto (attivo circolante - passività correnti)	-102.321	170.113	163.958	154.908	162.993
Margine di tesoreria (liquidità immed. + differite - passività correnti)	871.021	1.025.726	1.066.965	1.106.522	1.066.404
Margine di struttura (capitale proprio - immobilizzazioni nette)	683.208	326.838	382.907	438.422	382.722
INDICI DI REDDITIVITA'	Consuntivo 2017	2018	2019	2020	media triennio 2018-2020
E.B.I.T.D.A. (marginie operativo lordo)	222.215	158.369	167.286	163.989	163.215
E.B.I.T. (reddito operativo)	129.660	67.143	75.420	71.475	71.346
R.O.I. (reddito operativo / totale attività)	4,58%	2,12%	2,38%	2,25%	2,25%
R.O.E. (risultato economico netto / patrimonio netto)	4,91%	0,73%	0,67%	0,61%	0,67%
R.O.S. (reddito operativo / ricavi netti delle prestazioni)	4,49%	2,00%	2,22%	2,08%	2,10%

Indici di struttura

Gli indici di struttura hanno lo scopo di quantificazione il “peso” percentuale di determinati aggregati dell’attivo e del passivo, rispetto al totale delle attività o delle passività. Dai dati riportati nella precedente tabella si può notare che nell’arco temporale osservato (2018-2020):

- le immobilizzazioni rappresentano mediamente il 43,43% degli impieghi, in incremento fra il 2017 e il 2018 per effetto dei nuovi investimenti programmati e in leggero decremento nel corso del triennio 2018-2020 per effetto del processo di ammortamento, che verrà controbilanciato solo in parte dai nuovi investimenti;
- il peso percentuale del capitale proprio sul totale delle fonti di finanziamento, mediamente pari al 55,49%, tende a ridursi fra il 2017 e il 2018 per effetto dell’assunzione del mutuo per l’acquisto dei nuovi scuolabus e si manterrà sostanzialmente stabile nel corso del triennio 2018-2020.

I seguenti grafici evidenziano la composizione dell’attivo e del passivo patrimoniale della Società nel periodo di riferimento:

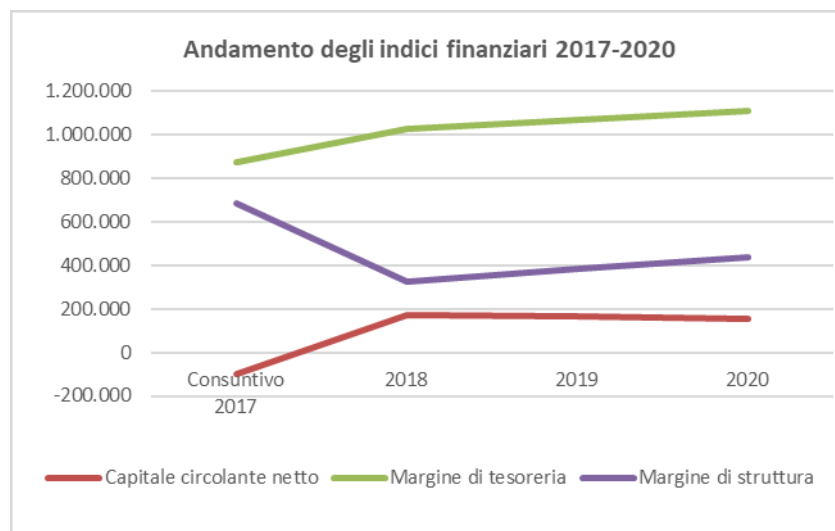


Indici finanziari

Gli indici finanziari hanno come obiettivo quello di evidenziare l'esistenza di possibili squilibri per effetto di rapporti non appropriati tra determinate voci dell'attivo e del passivo patrimoniale. Il "capitale circolante netto" e il "margine di tesoreria" indicano la capacità dell'impresa di soddisfare le obbligazioni a breve termine senza particolari difficoltà; in una situazione ottimale tali indici dovrebbero assumere valori positivi o valori negativi di modesto ammontare, in quanto l'impresa dovrebbe avere la capacità di fronteggiare i debiti correnti con le proprie disponibilità correnti. Dai dati riportati nella tabella precedente si può notare che nell'arco temporale osservato (2018-2020) i due indici finanziari assumono in tutto il periodo valori positivi (mediamente il "capitale circolante netto" assume un valore di € 162.993, mentre il "margine di tesoreria" assume un valore di € 1.066.404).

Il “margine di struttura” è costituito dalla differenza tra il capitale proprio (patrimonio netto) e le attività immobilizzate nette, ed evidenzia la capacità dell’azienda di coprire gli investimenti nella struttura fissa con i mezzi propri. Nel periodo osservato l’indice assume sempre un risultato positivo, mediamente pari a € 382.722, con una flessione fra il 2017 e il 2018 per effetto dell’incremento delle immobilizzazioni nette.

Il grafico seguente evidenzia l’andamento dei principali indici finanziari della Società nel periodo di riferimento:



Indici di redditività

Gli indici di redditività esprimono la capacità dell’impresa di produrre reddito; in particolare:

- l’E.B.I.T.D.A. (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) misura la capacità dell’impresa di produrre reddito con la sua attività operativa, senza considerare le svalutazioni, gli ammortamenti, i componenti di reddito di natura finanziaria e le imposte;
- l’E.B.I.T. (*Earning Before Interest and Taxes*) rappresenta il principale indicatore della capacità dell’impresa di produrre reddito con la sua attività operativa, senza considerare i componenti di reddito di natura finanziaria e le imposte;
- il R.O.I. (*Return On Investment*) rapporta il reddito operativo (E.B.I.T.) al capitale investito operativo; esso rappresenta un indicatore della capacità dell’impresa di generare redditività attraverso la gestione caratteristica;

- il R.O.E. (*Return On Equity*) segnala la redditività dell'investimento nel capitale della società rispetto ad investimenti di diversa natura;
- il R.O.S. (*Return On Sales*) segnala la redditività delle vendite, partendo dal risultato operativo.

Come si può osservare dai dati riportati nella tabella precedente, tutti gli indici sopra descritti assumono nel periodo osservato valori positivi. Coerentemente con la propria missione di società "in house" degli Enti locali Soci, i risultati economici attesi sono modesti, ma comunque sempre positivi.

I seguenti grafici rappresentano visivamente l'andamento dei principali indici di redditività della Società nel periodo di riferimento:

