

**ASP SOLIDARIETA'**  
**Azzano X (PN)**

**PROGETTO DI RIDEFINIZIONE DELLA FORMA  
ISTITUZIONALE PER LA GESTIONE DEI SERVIZI  
AZIENDALI**

**METODOLOGIA PER LA REALIZZAZIONE DEL  
BUSINESS PLAN**

Prof. Andrea Garlatti

Giugno 2019

## SOMMARIO:

### PREMESSA: SIGNIFICATO, OBIETTIVI E LIMITI DEL DOCUMENTO

<b>1. CONTESTO E RAGIONI DEL PROGETTO DI CAMBIAMENTO .....</b>	<b>3</b>
1.1. STATO DI FATTO E FATTORI DI CRISI DELLA SITUAZIONE IN ESSERE .....	5
1.2. IMPOSTAZIONE STRATEGICA DEL CAMBIAMENTO .....	6
1.3. CONSIDERAZIONI DI SINTESI .....	7
<b>2. LE SCELTE DI ASSETTO ISTITUZIONALE .....</b>	<b>7</b>
2.1. LE SCELTE STATUTARIE .....	7
2.2. LE RELAZIONI CONTRATTUALI .....	8
2.3. LE RELAZIONI DI GOVERNO .....	8
2.4. CONSIDERAZIONI DI SINTESI .....	8
<b>3. IL PIANO ECONOMICO FINANZIARIO .....</b>	<b>9</b>
3.1. IL PORTAFOGLIO SERVIZI .....	9
3.2. IL MERCATO POTENZIALE DI RIFERIMENTO .....	9
3.3. I PREZZI E GLI OBIETTIVI DI VENDITA .....	10
3.4. IL PIANO DI INVESTIMENTO .....	10
3.5. LA COPERTURA FINANZIARIA .....	12
3.6. IL CALCOLO DEGLI AMMORTAMENTI .....	13
3.7. IL COSTO DEL LAVORO .....	14
3.8. IL CONTO ECONOMICO TRIENNALE .....	15
3.9. L'AUTOFINANZIAMENTO .....	16
3.10. RECEPIMENTO DEI RISULTATI NEI PROSPETTI CONTABILI ASP .....	16
3.11. GESTIONE DEL CAMBIAMENTO .....	16

## **PREMESSA: SIGNIFICATO, OBIETTIVI E LIMITI DEL DOCUMENTO**

L'ASP Solidarietà di Azzano X intende costituire una propria società controllata/totalmente partecipata cui affidare la realizzazione dei processi operativi necessari per realizzare i servizi strumentali ai propri fini istituzionali.

L'operazione è di grande momento per la vita dell'Azienda e per tale motivo si intende redigere un documento di programmazione che dia trasparente e compiuta evidenza delle ragioni di opportunità e delle condizioni di sostenibilità della stessa.

In particolare l'ASP intende predisporre un "*business plan*" avente orizzonte temporale di 3/5 anni, che illustri i presupposti strategici e le condizioni di equilibrio non meno che gli effetti dell'operatività della *newco* sui conti dell'ASP – unico socio.

In questo quadro è stata richiesta allo scrivente una consulenza tecnico scientifica in relazione a due momenti:

- a) in sede prodromica alla predisposizione del documento, mediante l'indicazione di una adeguata metodologia di realizzazione;
- b) a documento realizzato, in termini di verifica della rispondenza dello stesso alla metodologia suggerita.

Tra il primo ed il secondo momento è stata realizzata anche un'attività di consulenza "in corso di lavorazione del documento", soprattutto in termini di leggibilità e di chiarezza della catena di senso delle argomentazioni nello stesso contenute.

Il presente rapporto contiene le indicazioni metodologiche relative alla fase a) dell'intervento.

La metodologia proposta è stata sviluppata tenendo conto che la scelta di dar vita ad una società strumentale della ASP si inquadra come scelta inerente la forma istituzionale per la gestione dei servizi di cui l'Azienda stessa è responsabile.

Non si tratta quindi di esplorare nuovi campi di possibile interesse per la ASP, da presidiare attraverso l'attivazione di un nuovo soggetto, quanto di valutare se ed in che misura la differenziazione organizzativa ed istituzionale implicita nell'attivazione del costituendo soggetto riesca a potenziare la funzionalità complessiva della ASP e dei suoi servizi attuali.

Ciò non significa trascurare o sottovalutare le implicazioni della scelta anche dal punto di vista delle opportunità di possibile crescita dimensionale, ma porre prioritariamente a base del ragionamento l'individuazione delle modalità operative più opportune per presidiare attività e servizi sui quali l'ASP è già impegnata e di cui conosce caratteristiche, criticità e prospettive.

Il documento di programmazione di cui si tratta deve contenere quindi una valutazione della fattibilità e dell'opportunità di una scelta, da mettere in relazione, da un lato, con la situazione attualmente in essere - che si desidera superare - e, dall'altro, con altre opzioni astrattamente disponibili e che tuttavia non si intendono perseguire in quanto ritenute comparativamente meno interessanti.

Da un altro e collegato punto di vista si evidenzia che le analisi e le valutazioni da effettuare non possono prescindere dal quadro degli strumenti di programmazione istituzionalmente previsti per le ASP del territorio regionale e, in particolare, dal fatto di essere queste ultime assoggettate alle previsioni del D. Lgs. 118 del 2011, che disciplina il sistema armonizzato della contabilità. Quest'ultimo individua nel D.U.P. (Documento Unico di Programmazione) e nei documenti conseguenti una struttura tecnica necessaria.

Per la verità il sistema ex D. Lgs. 118 del 2011 è pensato prioritariamente sulla base delle caratteristiche e delle esigenze delle amministrazioni pubbliche territoriali, per le quali assumono una rilevanza centrale l'impianto della contabilità finanziaria e le scelte (tariffarie, tributarie, di sostenimento di spese) che puntano all'equilibrio tra entrate e uscite.

Nel caso che ci occupa l'equilibrio finanziario costituisce derivata dell'equilibrio economico (equilibrio costi – ricavi) ottenibile per effetto dell'azione di mercato della ASP, ma è indubbio che gli equilibri finanziari debbano essere espressamente considerati, anche attraverso le rappresentazioni previste dalla specifica disciplina contabile.

In sintesi si ritiene che l'impianto metodologico del documento di programmazione di cui si tratti debba consistere di una opportuna sintesi di due elementi:

- un business plan tradizionale (e relativi contenuti e principi di redazione).
- una valutazione di opportunità della scelta di una specifica forma di gestione dei servizi.

I contenuti del documento andranno quindi trasfusi nel DUP dell'Ente, sulla base dei principi, generali ed applicati, propri del D. Lgs 118/2011.

Per quanto riguarda l'impostazione del *business plan* in senso stretto si è ritenuto opportuno far riferimento alle "linee guida alla redazione del business plan" predisposto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. Per quel che concerne l'articolazione dello schema tecnico del documento, si è fatto riferimento – con modificazioni – allo schema previsto dalla Regione FVG per la concessione di incentivi per lo sviluppo di nuove realtà imprenditoriali (POR FESR 2014 2014, bando D.G.R. 660/2018).

Quest'ultimo si presenta infatti chiaro e di agevole redazione e tale da evitare sofisticazioni tecniche che risulterebbero ridondanti nel caso specifico.

La metodologia suggerita è proposta in forma di schema di documento di programmazione, con una sintetica descrizione dei contenuti da inserire in corrispondenza alle sue diverse parti.

Limite esplicito del presente documento è il suo carattere prettamente metodologico e non di stretto merito. Esso serve a guidare e provocare gli approfondimenti e le valutazioni tecniche dei Responsabili della struttura Committente, senza tuttavia sostituirsi ad essi, che sono i veri e più profondi conoscitori dello specifico contesto organizzativo e gestionale.

# 1. CONTESTO E RAGIONI DEL PROGETTO DI CAMBIAMENTO

## 1.1. STATO DI FATTO E FATTORI DI CRISI DELLA SITUAZIONE IN ESSERE

In questa sezione è opportuno richiamare i termini fondamentali dello stato di fatto, con particolare riferimento alle criticità che il medesimo pone dal punto di vista della forma istituzionale di gestione, che consta essere l'elemento fondamentale di cambiamento da esplorare in questa sede.

Vanno quindi evidenziati con chiarezza i fattori di vulnerabilità/insoddisfazione dell'assetto in essere nell'immediato e nelle prospettive di medio termine.

Focalizzando l'attenzione sulle formule istituzionali per la gestione può essere certamente utile posizionare la situazione attuale in rapporto agli ideali tipi astrattamente possibili posti dalla letteratura specializzata e di seguito richiamati.

Un tanto con lo specifico obiettivo di evidenziare i problemi che la formula contrattuale pura pone nel caso specifico e per quali motivi la scelta del ricorso alla formula imprenditoriale (attivazione di una *newco* totalmente controllata) si pone come comparativamente superiore e/o maggiormente opportuna rispetto alle altre alternative: gestione diretta tradizionale e formula istituzionale volontarista.

<b>Formule istituzionali</b>	<b>Punti di forza</b>	<b>Punti critici</b>
Diretta tradizionale		Non adatta alla gestione dei servizi  Rigidità eccessiva  Costi burocratici elevati
Imprenditoriale (impresa pubblica)	Flessibilità organizzativa (Relativa) Autonomia gestionale	Delicatezza del rapporto ASP – gestore controllato  Tensione all'efficienza
Contrattuale	Potenzialità di efficienza  Valida per prestazioni "modellizzabili"	Definizione dei contenuti contrattuali  Difficoltà a gestire la flessibilità  Delicatezza controllo e valutazione
Volontarista (ricorso al volontariato)	Formula sussidiaria ed economica	Difficoltà a temperare autonomia dei gestori con continuità, sicurezza e controllabilità dei servizi

Nel declinare le criticità della formula contrattuale, si suggerisce di evidenziare anche i problemi che essa presenta nello specifico contesto, quali ad esempio l'onerosità specifica dei contratti e la difficile fidelizzazione del personale, il cui *turn over* è considerato troppo rapido.

Completare la descrizione delle criticità di breve periodo con riflessioni di medio termine legate alle prospettive evolutive del mercato di riferimento (es. domanda in crescita, esigenze di personalizzazione, nuove linee di attività della c.d. *silver economy*): tutti elementi che pongono di fronte ad un'alternativa non più eludibile: o si acquisisce e consolida un know how organizzativo proprio, dando corpo ad una progettualità imprenditoriale pubblica di sufficiente spessore oppure, nel tempo, il ruolo e la legittimazione della ASP subiranno una significativa erosione.

## 1.2. IMPOSTAZIONE STRATEGICA DEL CAMBIAMENTO

Nell'ambito della scelta di fondo, di transitare dalla formula contrattuale "pura" verso una formula di tipo imprenditoriale (anche non necessariamente "pura", ossia con porzioni di attività comunque terziarizzabili) l'impostazione strategica del cambiamento richiede di assumere decisioni ad almeno tre livelli:

- Forma giuridica del gestore
- Logica specifica dell'intervento pubblico
- Logica interistituzionale

### *Forma giuridica*

La scelta generale di dar vita ad un soggetto autonomo per la gestione *in house* dei servizi della ASP richiede, in approssimazione successiva, di decidere quale sia il modello giuridico più opportuno entro cui ordinare le attività di questo soggetto.

Si suggerisce di evidenziare le diverse alternative astrattamente percorribili, illustrando i criteri di scelta che hanno orientato la decisione verso la forma della società a responsabilità limitata.

Per quanto possibile è bene svolgere argomentazioni sia alla luce delle volontà strategiche, sia alla luce del quadro normativo e giurisprudenziale in materia, anche nelle interconnessioni tra modelli giuridici e assetto delle regole generali degli affidamenti *in house*.

### *Logica specifica dell'intervento pubblico*

L'ente pubblico che decide di dare origine ad una propria emanazione di carattere strumentale, può farlo astrattamente secondo tre diverse logiche principali.

- *Logica interventista*: E' caratterizzata da relazioni di indirizzo e governo tra ASP e gestore controllato intense, flessibili e collaborative. In pratica l'ASP è allo stesso tempo soggetto economico (proprietario) dell'impresa e soggetto affidante (logica dell'*in house providing*). Si presume o si coltiva la prospettiva di una completa autosufficienza gestionale dell'operatore pubblico sia dal punto di vista delle dimensioni del mercato controllabile, sia dal punto di vista delle competenze organizzative e gestionali.
- *Logica di partenariato*. E' caratterizzata dalla ricerca di apporti aggiuntivi/complementari di competenze e mezzi da parte di altri soggetti, anche privati. In questi casi le relazioni tra ASP e gestore possono essere ancora improntate a collaborazione e flessibilità, ma devono rispettare il vincolo posto dagli interessi degli altri partner,
- *Logica di mercato*. E' caratterizzata dalla scelta dell'ente pubblico di spogliarsi delle proprie prerogative pubblicistiche, mettendosi sul mercato alla pari di qualsiasi altro soggetto, intrattenendo con gli altri operatori relazioni puramente commerciali, finalizzate, direttamente od indirettamente, alla produzione di redditi.

E' bene evidenziare con chiarezza quale sia la logica nello specifico adottata, anche in rapporto all'impostazione di fondo già illustrata, che in qualche modo la orienta. Ad esempio è chiaro che la scelta della gestione *in house* è abbastanza incompatibile – almeno nel breve termine - con l'adozione

di una logica di mercato. Il ragionamento può essere un po' più articolato in relazione alla logica di partenariato.

### *Logica interistituzionale*

Essa fa riferimento alle diverse strategie e ai diversi obiettivi che il ricorso ad una data formula istituzionale consente agli enti che le adottano nei rapporti con altri istituti (pubblici o privati).

Si possono in questo senso distinguere:

- *Logica di sistema pubblico*: le proiezioni di rapporto si realizzano con altri istituti (nel caso specifico altre ASP e/o altri comuni) in termini tipicamente di alleanza per espandere le dimensioni della gestione e/o raccogliere risorse aggiuntive;
- *Logica mista*: prevede partner sia pubblici che privati
- *Logica di mercato*, in cui l'unico criterio di ricerca e attrazione di collaborazioni è quella del ritorno economico.

Entro questo quadro si suggerisce di inquadrare la scelta di ricorrere alla forma giuridica della società a responsabilità limitata totalmente controllata entro una logica di tipo interventista, con proiezione interistituzionale di sistema pubblico. Ciò prefigura il possibile futuro ampliamento della compagine sociale ad altre ASP e/o comuni vicini, in vista di accrescere le dimensioni economiche della gestione e di arricchire il portafoglio servizi.

## **1.3 CONSIDERAZIONI DI SINTESI**

Si suggerisce di riepilogare i contenuti esposti nel paragrafo ripercorrendo la “catena di senso” del ragionamento in esso svolto.

## **2. LE SCELTE DI ASSETTO ISTITUZIONALE**

### **2.1 LE SCELTE STATUTARIE**

Il modello della società a responsabilità limitata è caratterizzato da ampi gradi di progettabilità autonoma da parte del/i socio/soci. Diventa pertanto essenziale una chiara descrizione dei punti qualificanti le scelte di assetto istituzionale, che sono state trasfuse nella disciplina statutaria.

Si suggerisce quindi di richiamare e spiegare le ragioni alla base dello specifico progetto di società.

Si suggerisce, in particolare, di soffermarsi sui seguenti aspetti:

- a) oggetto sociale;
- b) strutturazione degli organi e loro poteri
- c) distribuzione degli utili
- d) disciplina del contenzioso
- e) successivo ingresso di eventuali nuovi soci

## **2.2 LE RELAZIONI CONTRATTUALI**

Nella schema operativo delle gestioni *in house* l'assetto delle relazioni contrattuali è strettamente legato, si potrebbe dire quasi ricompreso, nelle scelte di assetto istituzionale. Si suggerisce quindi di richiamare le principali decisioni che hanno influenzato il disegno della convenzione di servizio, che disciplina i rapporti tra Asp e *Newco* controllata, soffermandosi, in particolare sui seguenti aspetti:

- durata del rapporto di affidamento
- identificazione dei servizi e delle prestazioni oggetto del contratto
- rapporto tra prerogative dell'ASP e autonomia gestionale della società
- forme di controllo dell'esecuzione dei servizi
- eventuali sistemi sanzionatori e di sicurezza

## **2.3 LE RELAZIONI DI GOVERNO**

E' indispensabile richiamare le principali decisioni che caratterizzano il disegno del rapporto di "controllo analogo" tra ASP e *Newco*.

## **2.4 CONSIDERAZIONI DI SINTESI**

Così come per il paragrafo 1, si suggerisce di riepilogare i contenuti esposti in precedenza ripercorrendo la "catena di senso" del ragionamento.



### 3. IL PIANO ECONOMICO FINANZIARIO

#### 3.1. IL PORTAFOGLIO SERVIZI

Si ritiene necessario indicare i servizi che costituiranno l'offerta del costituendo gestore, mettendo in rilievo le peculiarità e/o novità che si intendono apportare sia nelle caratteristiche di tali prodotti/servizi che nelle modalità produttive degli stessi.

Per comprendere bene il disegno strategico si suggerisce di segmentare i servizi per tipologia identificando, per ciascuno di essi, fattori critici di successo, caratteristiche distintive ed indicatori/obiettivi nell'orizzonte triennale. Il significato assegnato alle espressioni testè utilizzate è il seguente:

- *Fattori critici di successo*: indicano quegli elementi, fattori e/o condizioni su cui la *Newco* potrebbe fare leva per gestire con successo la specifica attività;
- *Caratteristiche distintive*: connotazioni che potrebbero caratterizzare i servizi resi dalla *Newco* in rapporto a soluzioni proposte da altri soggetti e che quindi valgono a distinguerli;
- *Indicatori/Obiettivi triennali*: si fa riferimento a condizioni – obiettivo relative ai servizi, che possono essere descritte sia in maniera qualitativa che attraverso opportune quantità (indicatori).

Si suggerisce di utilizzare uno schema logico – narrativo come quello evocato dal seguente prospetto.

Servizio	Fattori critici di successo	Caratteristiche distintive	Indicatori/Obiettivi anno 1	Indicatori/Obiettivi anno 2	Indicatori/Obiettivi anno 3

#### 3.2. IL MERCATO POTENZIALE DI RIFERIMENTO

Poiché l'operazione straordinaria cui questo progetto si rivolge riguarda primariamente un mutamento della forma di gestione di servizi già forniti, il tema del mercato potenziale è decisamente meno rilevante rispetto al caso di una *Newco* che debba affrontare da zero il mercato e la competizione.

Nondimeno si suggerisce di individuare, almeno a livello qualitativo e nelle sue linee generali, il potenziale per eventuali espansioni di mercato e le ragioni su cui detto potenziale poggia.

In questa prospettiva può essere utile identificare il quadro complessivo dei soggetti (aziende, enti, famiglie, ecc.) che rappresentano coloro che possono essere teoricamente interessati ai servizi specifici offerti dall'impresa.

### 3.3 I PREZZI E GLI OBIETTIVI DI VENDITA

Basandosi anche su quanto esposto nei paragrafi precedenti si suggerisce di spiegare la politica di prezzo che si intende praticare per le diverse linee di prodotti/servizi e per l'azienda nel suo insieme, indicando – se possibile - i prezzi medi di vendita unitari.

E' opportuno stabilire ipotesi ed effettuare previsioni per stimare le quantità di vendita (obiettivi di vendita) di ogni categoria di prodotto/servizio per i primi tre anni di attività dell'impresa. Spiegare sinteticamente le motivazioni che fanno ritenere raggiungibili tali obiettivi.

Calcolare, di conseguenza, il fatturato aziendale, dato dai ricavi di vendita (prezzo medio x quantità di vendita) per i primi tre anni di attività dell'impresa.

Nel caso che ci occupa la situazione presenta l'anomalia di prefigurare per la *Newco* un mercato *captive* e, correlativamente, per l'ASP una condizione di monopsonio. Si suggerisce di evidenziare le logiche di formazione dei corrispettivi nel rapporto di fornitura *in house*.

Prodotto/ Servizio	1° ANNO			2° ANNO			3° ANNO		
	Prezzo	Quantità	Ricavo	Prezzo	Quantità	Ricavo	Prezzo	Quantità	Ricavo
A									
B									
C									
D									
	Tot. Ricavi 1° anno:			Tot. Ricavi 2° anno:			Tot. Ricavi 3° anno:		

### 3.4 IL PIANO DI INVESTIMENTO

Si propone di completare la tabella seguente inserendo l'importo degli investimenti da effettuare, anno per anno, suddiviso nelle categorie previste. Considerare il costo d'acquisto al netto di IVA (se detraibile).

IMMOBILIZZAZIONI	COSTO AL NETTO DI IVA		
	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO
Terreni			
Fabbricati			
Impianti			
Macchinari			
Attrezzature industriali e commerciali			
Mobili e arredi			
Automezzi e altri mezzi di trasporto			
Macchine d'ufficio			

Computer			
Altri beni			
<b>A) TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>			
Costi di impianto			
Brevetti			
Software (Programmi informatici)			
Concessioni, licenze, marchi...			
Altro			
<b>B) TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>			
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (A + B)</b>			

In relazione agli investimenti più rilevanti – se presenti - fornire una breve descrizione del bene/servizio da acquistare.

### 3.5 LA COPERTURA FINANZIARIA

Utilizzando la tabella seguente, spiegare in quale modo si intende coprire i fabbisogni finanziari per investimenti: conferimenti di capitale da parte del socio, accensioni di mutui, forme di finanziamento a breve termine ecc., evidenziando anche la possibilità di richiedere contributo o finanziamenti agevolati.

<b>INVESTIMENTI DA COPRIRE</b>	<b>1° ANNO</b>	<b>2° ANNO</b>	<b>3° ANNO</b>
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (vedi tabella 5.1):			

<b>FONTI DI FINANZIAMENTO PREVISTE</b>	<b>1° ANNO</b>	<b>2° ANNO</b>	<b>3° ANNO</b>
1) Conferimenti di danaro dell'imprenditore o dei soci:			
Informazioni sui conferimenti (ad es. % di conferimento dei soci, nel caso di società):			
2) Mutui o altri finanziamenti a medio/lungo termine:			
Condizioni del prestito (tasso, durata, altre informazioni):			
3) Scoperto di conto corrente:			
Condizioni del prestito (tasso, durata, altre informazioni):			
4) Altre forme di anticipazione o finanziamento:			
Condizioni del prestito (tasso, durata, altre informazioni):			

<b>INFORMAZIONI SU EVENTUALI FORME DI AGEVOLAZIONE O CONTRIBUTO ATTIVABILI:</b>

### 3.6 IL CALCOLO DEGLI AMMORTAMENTI

Si consideri il valore dei beni da ammortizzare, anno per anno, e lo si moltiplichi per i rispettivi coefficienti % annui medi per trovare l'ammortamento annuo.

	VALORE INVESTIM. DA AMMORTIZZARE (somma degli investimenti anno per anno)			COEFFICIENTE % ANNUO MEDIO	AMMORTAMENTI ANNUI:		
	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO		1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO
<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>							
Terreni							
Fabbricati							
Impianti							
Macchinari							
Attrezzature industriali e commerciali							
Mobili e arredi							
Automezzi e altri mezzi di trasporto							
Macchine d'ufficio							
Computer							
Altri beni							
<b>TOTALE IMM. MATERIALI</b>							
Costi di impianto							
Brevetti							
Software (Programmi informatici)							
Concessioni, licenze, marchi...							
Altro							
<b>TOTALE IMM. IMMATERIALI</b>							
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI:</b>				<b>TOTALE AMMORTAMENTI:</b>			

### 3.7. IL COSTO DEL LAVORO

Si riassumano nella tabella sottostante le principali informazioni sulle risorse umane impiegate nell'impresa e sul loro costo totale aziendale (comprensivo di oneri assistenziali e previdenziali, imposte, ecc.).

Nell'effettuare i calcoli si suggerisce di prestare attenzione a considerare il periodo d'impiego del lavoratore nel corso dell'anno (giornate lavorative, numero di mesi, o ore/giorno ecc.): precisare la presenza di lavoratori stagionali, lavoratori apprendisti o qualsiasi altro dato significativo.

<b>NUMERO DI LAVORATORI E RUOLO NELL'AZIENDA</b>	<b>TIPO DI CONTRATTO E PERIODO DI IMPIEGO</b> (ad es. dipendente part time, collaboratore..)	<b>COSTO TOTALE 1° ANNO</b>	<b>COSTO TOTALE 2° ANNO</b>	<b>COSTO TOTALE 3° ANNO</b>
<b>TOTALE COSTO DEL LAVORO</b>				

### 3.8 IL CONTO ECONOMICO TRIENNALE

Si completi il prospetto, che sintetizza le previsioni economiche riportando ove indicato i valori calcolati nelle precedenti tabelle. Considerare i ricavi ed i costi al netto di IVA (se detraibile).

VOCI	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO
<b>Totale RICAVI [R] (tab. 4.2)</b>			
Acquisti di materie prime, materiali di consumo ..			
Acquisti di cancelleria o altri materiali d'ufficio			
Spese per prestazioni di servizi			
Costo del lavoro (tab. 5.4)			
Ammortamenti totali (tab. 5.3)			
Acqua, gas riscaldamento			
Energia elettrica			
Spese telefoniche			
Spese pubblicità			
Canoni di locazione			
Manutenzioni e riparazioni			
Assicurazioni			
Consulenze contabili, fiscali ....			
Spese diverse di gestione			
<b>TOTALE COSTI [C]</b>			
<b>REDDITO OPERATIVO [R-C]</b>			
Interessi passivi su mutui			
Altri oneri finanziari			
<b>RISULTATO AL LORDO DELLE IMPOSTE</b>			

<b>ALTRE VOCI DA CONSIDERARE</b>			
imposte d'esercizio (IRAP IRES IRPEF)			
contributi INPS			

Fornire le informazioni eventualmente necessarie per illustrare le voci del conto economico che non apparissero di immediata evidenza.

### **3.9 L'AUTOFINANZIAMENTO**

Poiché si tratta di servizi, almeno in fase iniziale, con dinamiche note, può forse bastare un'evidenziazione sintetica dell'autofinanziamento generato dalla gestione nei vari anni, calcolato come somma di utile più ammortamenti ed accantonamenti.

### **3.10 RECEPIMENTO DEI RISULTATI NEI PROSPETTI CONTABILI ASP**

Le analisi e simulazioni eseguite riguardano la realtà del costituendo gestore, che va peraltro sempre ricondotta all'economia dell'Ente socio – l'ASP. Si devono, di conseguenza, identificare gli effetti sul bilancio del socio medesimo, identificati secondo le classificazioni ufficiali.

In chiusura è opportuno eseguire un confronto differenziale (con o senza la società) sui conti ASP.

### **3.11 GESTIONE DEL CAMBIAMENTO**

Identificare le modalità attraverso le quali si pensa di transitare la situazione dallo stato di fatto a quello previsto, indicando anche possibili rischi e modalità di loro gestione nell'eventualità di realizzazione.

#### **Allegare al documento:**

- Statuto
- Convenzione di servizio
- Carta dei servizi