



Società a responsabilità limitata

**Documento programmatico
2012-2014**

redatto ai sensi dell'art. 28 c. 8 let a) del vigente Statuto

Sommario

Premessa	2
1. Le scelte strategiche	3
2. Gli obiettivi di breve e medio periodo	4
3. La politica del personale	6
4. Le ipotesi operative	7
5. I risultati attesi al 31/12/2011.....	9
6. I risultati economico-finanziari attesi nel triennio 2012-2014.....	11
7. I principali indici di struttura ed economico-finanziari.....	19

* * *

Premessa

Il presente documento è redatto in ossequio alla previsione di cui all'art. 28 comma 8 lettera a) del vigente Statuto e rappresenta una delle diverse modalità attraverso le quali gli Enti locali-soci di NetSpring S.r.l. esercitano nei confronti della Società il c.d. "controllo analogo" previsto dalla consolidata giurisprudenza della Corte di Giustizia delle Comunità Europee, del Consiglio di Stato e della Corte dei Conti; in particolare, nel caso di specie, si tratta di una forma di "controllo preventivo" che ha lo scopo principale di attribuire alla Società ed al suo organo amministrativo gli obiettivi di gestione da perseguire nel corso del prossimo triennio. Il controllo sulla Società da parte degli Enti locali-soci, analogo a quello che gli stessi svolgono sui propri servizi interni, la presenza di un capitale sociale interamente posseduto da enti pubblici e la circostanza che la Società svolga la propria attività prevalentemente con i soci pubblici, rappresentano gli elementi essenziali che legittimano l'affidamento diretto da parte dei soci a NetSpring di tutta una serie di "attività strumentali", cioè di attività che vengono svolte a diretto beneficio degli stessi.

1. Le scelte strategiche

Nel triennio 2012-2014 l'organo amministrativo della Società dovrà operare tenendo presente le seguenti linee strategiche definite dalla compagine societaria:

- nell'ambito della gestione della "Rete telematica delle Pubbliche Amministrazioni" (RTPA) occorre attivare un rapporto organico con la Rete Telematica Toscana (RTRT), in modo da ottenere una gestione unitaria dei servizi regionali in rete e delle connessioni stesse;
- deve essere approntato un piano di consolidamento e riordino dell'intera infrastruttura hardware centrale, server farm gestionale e Centro Stella della RTPA, in modo da assicurare livelli di business continuity adeguati e in termini di sicurezza di rete (disaster recovery), così come richiesto dal nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale (C.A.D.); inoltre, la centralizzazione dei servizi SUAP, la gestione della RTPA, le potenzialità che si aprono verso tutti i Comuni ed, in particolare, verso quelli più piccoli, porteranno ad una forte integrazione territoriale dei sistemi informatici, per cui i livelli di sicurezza dei dati e di continuità del servizio sono caratteristiche indispensabili;
- la Società si avvia a diventare sempre più "centro territoriale di servizio", nel quale l'ambito informatico è gestito secondo i criteri di un system integrator pubblico, capace non solo di sviluppare software verticale, cioè con forte specializzazione funzionale, ma anche di integrare prodotti "standard" di mercato che saranno acquisiti nell'ambito del processo di reingegnerizzazione dei sistemi in atto;
- sempre all'interno del profilo di "Centro territoriale di servizio" è da sottolineare il ruolo della Società di "custode" e gestore di banche dati volte ad alimentare le analisi statistiche di tendenze sociali ed economiche, a supporto della definizione delle strategie della Provincia e dei Comuni e del marketing territoriale, anche a fini turistici;
- la Società deve diventare un nodo di una rete più ampia, in collaborazione con Università e/o Centri di Ricerca, per il trasferimento dell'innovazione tecnologica e applicativa del ICT, anche all'interno di progettualità in ambito UE;

-
- nell'ambito dell'estensione del suo ruolo la Società dovrà seguire e contribuire ad attuare le politiche dell'innovazione strutturale ed i servizi ICT che saranno progettati e realizzati nell' "Area Vasta" Grosseto-Siena-Arezzo.

2. Gli obiettivi di breve e medio periodo

Nel corso del triennio 2012-2014 la Società dovrà perseguire i seguenti obiettivi:

Obiettivi di breve periodo relativi all'anno 2012:

- a) gestione della RTPA, che nel corso del 2011 è giunta al suo completamento, ad eccezione dei Comuni di Scansano, Pitigliano per problematiche irrisolte rispetto alla ubicazione dei ponti radio, e per Castiglione della Pescaia e Civitella-Paganico, che non sono ancora entrati a far parte della compagine societaria;
- b) completamento dei collegamenti VoIP per il Comune di Grosseto;
- c) supporto alla Provincia di Grosseto per il completamento della reingegnerizzazione dei processi interni, nell'ambito degli aspetti informatici. Il processo di reingegnerizzazione in atto è un'occasione formidabile per il raggiungimento, da parte di NetSpring, di un profilo elevato di capacità di system integrator applicativo e sistemistico al fine di garantire standard elevati di assistenza e manutenzione evolutiva interna, che potrà essere messo a disposizione anche dei Comuni del territorio, in particolare di quelli più piccole dimensioni; in questo ambito avrà particolare rilevanza l'adozione di nuovi sistemi informatici per Protocollo/Atti/Work-flow e Gestione Documentale;
- d) completamento delle attività volte a raggiungere una gestione unitaria del Sistema Informativo Territoriale (SIT), consentendo la diffusione e la fruizione on-line per imprese e professionisti degli elaborati SIT della Provincia;
- e) consolidamento delle attività di rilevazione statistica e monitoraggio per gli Osservatori delle Politiche Sociali e del Centro per l'Impiego;
- f) mantenimento dei sistemi software della Provincia di Grosseto e della sua infrastruttura hardware centrale e di rete, e completamento della riorganizzazione del servizio di help-desk verso l'Ente Provincia con l'introduzione della funzione del service-desk, al fine di fornire rendiconti utili all'analisi delle performance aziendali e della manutenzione preventiva;

-
- g) attuazione del piano di consolidamento e riordino dell'intera infrastruttura hardware centrale, server farm gestionale e Centro Stella della RTPA, in modo da assicurare livelli di business continuity adeguati e in termini di sicurezza di rete, disaster recovery, garantendo l'affidabilità nella centralizzazione dei servizi SUAP, della gestione della RTPA; in particolare, per le azioni volte all'ottimizzazione della business-continuity si auspica che le stesse possano essere condotte in sinergia con il Comune di Grosseto ed anche in un'ottica di Area vasta, ottenendo economie di scala, ottimizzando le competenze tecnologiche necessarie ed adottando le stesse soluzioni hardware e software;
 - h) completamento dell'attività di riordino ed ammodernamento del gestionale SUAP con l'adeguamento richiesto dal D.P.R. 160/2010, corredando gli applicativi SUAP della Gestione Documentale necessaria, aperta alle prospettive dell'Archiviazione Sostitutiva; deve essere prevista, inoltre, la fase di verticalizzazione mediante l'attivazione dei pagamenti on-line;
 - i) stabilizzazione delle applicazioni software recentemente sviluppate all'interno dei contratti di assistenza;
 - j) revisione del portale web del Comune di Grosseto;
 - k) realizzazione, dopo la fase progettuale del 2011, del nuovo portale web della Provincia di Grosseto, nel quale, all'interno di un team formato da soggetti e professionalità interdisciplinari, NetSpring possa essere coinvolta fattivamente in tutte le fasi, onde acquisire ulteriore know-how e competenze;
 - l) proseguimento dell'attività di allargamento della compagine societaria;
 - m) aggiornamento dello Statuto societario alla normativa vigente;
 - n) definizione e approvazione di un Accordo Quadro fra la Provincia di Grosseto e NetSpring che fornisca una visibilità pluriennale delle attività caratterizzanti la missione aziendale;
 - o) adempimento di tutte le obbligazioni previste nelle convenzioni in essere.

Obiettivi di medio periodo relativi al triennio 2012-2014:

- a) completamento del processo di allargamento della compagine societaria ai Comuni presenti sul territorio della provincia grossetana;
- b) stipula con i soci di minoranza di almeno 5 convenzioni aventi ad oggetto lo svolgimento delle attività strumentali nel campo dell'information technology;

-
- c) proseguimento della reingegnerizzazione dei Sistemi Informatici della Provincia di Grosseto in base alla reingegnerizzazione dei processi interni effettuata dalla Direzione Generale;
 - d) completamento della informatizzazione della Gestione documentale dell'intero Ente Provincia e adozione di evoluti sistemi di work-flow che possano seguire efficacemente lo svolgersi dei processi dell'Ente stesso.

3. La politica del personale

Nell'anno 2011 è stata rafforzata la struttura organizzativa della Società con la previsione di una figura di Program Manager, con funzioni di pianificazione e controllo, capace di effettuare un adeguato controllo di gestione, indispensabile per il raggiungimento di adeguati livelli di efficienza, efficacia ed economicità nell'utilizzo delle risorse disponibili. Fino ad oggi tale funzione è stata svolta prevalentemente dalla Direzione Generale, con il supporto della Direzione Tecnica e dalla Segreteria per gli aspetti di gestione documentale: i risultati sono stati buoni, ma ottenuti in modo non sistematico e sono emerse criticità sia dal punto di vista della tempificazione/programmazione delle attività, che nell'acquisizione delle competenze necessarie. Con l'acquisizione di un Program Manager tali criticità dovrebbero essere superate a partire dal 2012.

Con le assunzioni a tempo indeterminato effettuate negli anni scorsi è stato sufficientemente rafforzato il nucleo "portante" dell'azienda, circostanza che ha permesso e permetterà in futuro di disporre delle risorse umane necessarie per il puntuale adempimento degli obblighi previsti nelle convenzioni in essere. Nel prossimo triennio la Società dovrà porsi l'obiettivo di specializzare fortemente le professionalità acquisite, utilizzando di più e meglio gli strumenti di formazione tecnologica e consulenziale, e quello di attivare dinamiche di responsabilizzazione distribuita mediante l'individuazione di figure di project manager. Si intende, quindi, dare attuazione ai principi di organizzazione matriciale delle risorse umane, anche al fine di ottimizzare le competenze e raggiungere un più elevato grado di flessibilità.

4. Le ipotesi operative

Lo sviluppo del conto economico, dello stato patrimoniale e del rendiconto finanziario per il periodo 2012-2014 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 ed i rispettivi Enti locali-soci, tenendo presente le possibili modifiche previste sulle commesse esistenti, il loro eventuale rinnovo nel periodo considerato e la possibilità che alla Società venga anche affidato dai soci lo svolgimento di nuove attività; è stato adottato un approccio prudenziale che ha permesso di includere fra i ricavi solo quelli relativi a commesse in essere ed a commesse che, tenuto conto dei contatti finora intercorsi fra la Società ed gli Enti locali-soci, saranno con molta probabilità attivate o rinnovate anche negli anni futuri; la seguente tabella riepiloga i ricavi previsti per ciascuna commessa (IVA esclusa):

RICAVI					INCIDENZA		
N.	Commessa	2012	2013	2014	2012	2013	2014
33	SED	304.000	267.000	267.000	16,37%	15,42%	15,56%
55	CED	213.859	213.859	213.859	11,52%	12,35%	12,46%
54	SIT	128.926	128.926	128.926	6,94%	7,45%	7,51%
43	FLUSSI TURISTICI	14.050	-	-	0,76%	0,00%	0,00%
57	DATA ENTRY VITIVINICOLO	16.529	-	-	0,89%	0,00%	0,00%
51	OPS	60.384	60.384	60.384	3,25%	3,49%	3,52%
58	MONITORAGGIO CPI	12.397	12.397	12.397	0,67%	0,72%	0,72%
42 + 49	CDS SUAP + TPE	282.157	275.288	270.826	15,20%	15,90%	15,78%
48	GESTIONE RTPA	310.765	315.000	315.000	16,74%	18,19%	18,35%
59	MAREMMA WI FI + (ESTENSIONE)	22.310	18.500	18.500	1,20%	1,07%	1,08%
52	POLIZIA PROVINCIALE	40.000	40.000	40.000	2,15%	2,31%	2,33%
47	RISORSE IDRICHE	98.500	98.500	98.500	5,30%	5,69%	5,74%
45	OSSEVATORIO SPORT	2.708	2.708	2.708	0,15%	0,16%	0,16%
64	PENTA	10.744	10.744	-	0,58%	0,62%	0,00%
68	SUPPORTO PARITA'	2.571	-	-	0,14%	0,00%	0,00%
70	BONESPRIT	11.984	-	-	0,65%	0,00%	0,00%
72	ASSISTENZA ROCCASTRADA	-	9.000	9.000	0,00%	0,52%	0,52%
65	ASSISTENZA C.M.	8.600	8.600	8.600	0,46%	0,50%	0,50%
61	ASSISTENZA CAMPAGNATICO	500	500	500	0,03%	0,03%	0,03%
62	COSAP	7.280	-	-	0,39%	0,00%	0,00%
69	PORTALE PROVINCIA	52.365	10.000	10.000	2,82%	0,58%	0,58%
71	PROTOCOLLO INFORMATICO	41.322	10.000	10.000	2,23%	0,58%	0,58%
xx	PARCO TELEMATICO ETRUSCHI	14.876	-	-	0,80%	0,00%	0,00%
zz	SVILUPPO INFRASTRUTTURE	200.000	250.000	250.000	10,77%	14,44%	14,57%
Totale		1.856.827	1.731.406	1.716.200	100,00%	100,00%	100,00%

- i costi operativi sono stati previsti partendo da quelli rilevati nel corso del quinquennio 2007-2011 e 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 2012-2014 la Società incasserà il 100% del valore dei crediti esistenti al 31 dicembre dell'esercizio precedente ed il 75% del valore delle fatture di vendita emesse nel corso dell'esercizio;
- per quanto riguarda la dinamica dei debiti verso fornitori è stato ipotizzato che in ciascuno degli anni compresi nel triennio 2012-2014 la Società salderà il 100% del valore dei debiti esistenti al 31 dicembre dell'esercizio precedente ed il 75% del valore delle fatture di acquisto ricevute nell'esercizio; a tale regola generale farà eccezione l'acquisto dei cespiti ammortizzabili (software ed attrezzature informatiche), per i quali è stato previsto il pagamento nello stesso anno dell'acquisto;
- relativamente ai debiti/crediti di natura fiscale è stato previsto il versamento delle imposte dovute entro i termini previsti dalla normativa vigente;
- è stato ipotizzato il rientro nel corso del 2012 dall'anticipazione bancaria per elasticità di cassa (attualmente pari ad € 212.152);
- in considerazione dell'attuale situazione economico-finanziaria generale, non è stata ipotizzata la distribuzione ai soci degli utili conseguiti (peraltro previsti in misura modesta) ed è stato prudenzialmente scelto di prevedere 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 valori modesti;
 - il tasso d'inflazione influenzerebbe sia i ricavi che i costi della Società, con un effetto trascurabile sui risultati economici;
 - ogni previsione dell'evoluzione del tasso d'inflazione risulterebbe comunque scarsamente attendibile.

5. I risultati attesi al 31/12/2011

Nelle tabelle seguenti sono riportati i risultati economico-patrimoniali attesi al 31/12/2011, che sono stati elaborati partendo dalle rilevazioni contabili effettuate fino alla data del 31/10/2011 ed apportando alle stesse le integrazioni e le rettifiche necessarie per tenere conto degli accadimenti gestionali previsti fino alla fine dell'esercizio in corso.

STATO PATRIMONIALE		2011
ATTIVO		
A) CREDITI V/SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI		0
B) IMMOBILIZZAZIONI, di cui:		10.196
Immobilizzazioni immateriali nette	364	
Immobilizzazioni materiali nette	9.832	
Immobilizzazioni finanziarie	0	
C) ATTIVO CIRCOLANTE, di cui:		842.327
Rimanenze	0	
Crediti, di cui:	762.564	
verso clienti entro l'esercizio successivo	724.022	
verso altri entro l'esercizio successivo	38.542	
oltre l'esercizio successivo	0	
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	0	
Disponibilità liquide	79.763	
D) RATEI E RISCONTI		0
TOTALE ATTIVO		852.523
PASSIVO		
A) PATRIMONIO NETTO		163.306
Capitale	110.400	
Riserva da soprapprezzo azioni	0	
Riserve di rivalutazione	0	
Riserva legale	2.080	
Riserve statutarie	0	
Riserva per azioni proprie in portafoglio	0	
Altre riserve	0	
Utili (perdite) portate a nuovo	39.500	
Utile (perdita) dell'esercizio	11.326	
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI		0
C) TRATTAMENTO FINE RAPPORTO LAVORO SUBORD.		64.033
D) DEBITI, di cui:		603.184
debiti verso fornitori entro l'esercizio successivo	218.321	
debiti verso altri entro l'esercizio successivo	384.863	
debiti oltre l'esercizio successivo	0	
E) RATEI E RISCONTI		22.000
TOTALE PASSIVO		852.523

CONTO ECONOMICO		2011
A) VALORE DELLA PRODUZIONE, di cui:		1.806.577
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni		1.798.546
2) Variaz. rimanenze prod. in corso di lav., semilav. e finiti		0
3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione		0
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni		0
5) Altri ricavi e proventi		8.031
B) COSTO DELLA PRODUZIONE, di cui:		1.745.562
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci		172.626
7) Per servizi		1.129.778
8) Per godimento di beni di terzi		0
9) Per il personale		427.353
10) Ammortamenti e svalutazioni		10.680
11) Variaz. rimanenze m.p., sussid., cons. e merci		0
12) Accantonamento per rischi		0
13) Altri accantonamenti		0
14) Oneri diversi di gestione		5.125
DIFFERENZA FRA VALORE E COSTO DELLA PRODUZIONE (A-B)		61.015
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI, di cui:		-16.289
15) Proventi da partecipazioni		0
16) Altri proventi finanziari		42
17) Interessi ed altri oneri finanziari		-16.331
17bis) Utili e perdite su cambi		0
D) RETTIFICHE VALORE E ATTIVITA' FINANZIARIE, di cui:		0
18) Rivalutazioni		0
19) Svalutazioni		0
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI, di cui:		0
20) Proventi straordinari		0
21) Oneri straordinari		0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B +/- C +/- D +/- E)		44.726
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO		
22) Imposte correnti, differite ed anticipate		33.400
UTILE (PERDITE) DELL'ESERCIZIO		11.326

6. I risultati economico-finanziari attesi nel triennio 2012-2014

I risultati economico-finanziari della Società attesi nel periodo 2012-2014 sono riportati nelle seguenti tabelle:

- Tabelle A: Conto economico previsionale del periodo 2012-2014 (redatto secondo il modello dell'art. 2425 del Codice Civile);
- Tabella B: Conto economico previsionale 2012-2014 (rielaborato secondo il criterio funzionale);
- Tabella C: Conto economico previsionale 2012-2014 (a costi e ricavi diretti/indiretti);

- Tabella D: Stato patrimoniale 2012-2014 (redatto secondo il modello dell'art. 2424 del Codice Civile);
- Tabella E: Stato patrimoniale 2012-2014 (rielaborato secondo il criterio funzionale);
- Tabella F: Rendiconto finanziario 2012-2014.

Tabella A – Conto economico previsionale 2012-2014 (redatto secondo il modello dell'art. 2425 del Codice Civile)

CONTO ECONOMICO	2012	2013	2014
A) VALORE DELLA PRODUZIONE, di cui:	1.856.827	1.731.406	1.716.200
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.856.827	1.731.406	1.716.200
2) Variaz. rimanenze prod. in corso di lav., semilav. e finiti	0	0	0
3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
5) Altri ricavi e proventi	0	0	0
B) COSTO DELLA PRODUZIONE, di cui:	1.788.695	1.661.947	1.654.109
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	260.000	193.500	193.500
7) Per servizi	931.646	874.814	865.966
8) Per godimento di beni di terzi	0	0	0
9) Per il personale	591.223	587.408	587.408
10) Ammortamenti e svalutazioni	4.826	5.225	6.235
11) Variaz. rimanenze m.p., sussid., cons. e merci	0	0	0
12) Accantonamento per rischi	0	0	0
13) Altri accantonamenti	0	0	0
14) Oneri diversi di gestione	1.000	1.000	1.000
DIFFERENZA FRA VALORE E COSTO DELLA PRODUZIONE (A-B)	68.132	69.459	62.091
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI, di cui:	-16.000	-16.000	-16.000
15) Proventi da partecipazioni	0	0	0
16) Altri proventi finanziari	0	0	0
17) Interessi ed altri oneri finanziari	-16.000	-16.000	-16.000
17bis) Utili e perdite su cambi	0	0	0
D) RETTIFICHE VALORE E ATTIVITA' FINANZIARIE, di cui:	0	0	0
18) Rivalutazioni	0	0	0
19) Svalutazioni	0	0	0
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI, di cui:	0	0	0
20) Proventi straordinari	0	0	0
21) Oneri straordinari	0	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B +/- C +/- D +/- E)	52.132	53.459	46.091
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO			
22) Imposte correnti, differite ed anticipate	40.803	41.092	38.779
UTILE (PERDITE) DELL'ESERCIZIO	11.329	12.367	7.312

Tabella B – Conto economico previsionale 2012-2014 (rielaborato secondo il criterio funzionale)

CONTO ECONOMICO	2012	2013	2014
+ ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.856.827	1.731.406	1.716.200
+ variaz. riman. prod. in corso di lavoraz., semilav. e finiti	0	0	0
+ variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0
+ incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
+ altri ricavi e proventi	0	0	0
Valore della produzione	1.856.827	1.731.406	1.716.200
- costi per m. p., sussidiarie, di consumo e merci	-260.000	-193.500	-193.500
+/- variaz. rimanenze di m. p., sussid., cons. e merci	0	0	0
- costi per servizi	-931.646	-874.814	-865.966
- costi per godimento di beni di terzi	0	0	0
Margine di contribuzione (MdC)	665.181	663.092	656.734
- costi per il personale	-591.223	-587.408	-587.408
- oneri diversi di gestione	-1.000	-1.000	-1.000
Margine operativo lordo (MOL)	72.958	74.684	68.326
- ammortamenti immobilizzazioni immateriali	-1.864	-1.500	-1.500
- ammortamenti immobilizzazioni materiali	-2.962	-3.725	-4.735
- accantonamenti e svalutazioni	0	0	0
Reddito operativo	68.132	69.459	62.091
+ proventi finanziari	0	0	0
- oneri finanziari	-16.000	-16.000	-16.000
+ rivalutazioni	0	0	0
- svalutazioni	0	0	0
+ proventi straordinari	0	0	0
- oneri straordinari	0	0	0
Risultato ante imposte	52.132	53.459	46.091
+/- imposte correnti, anticipate e differite	-40.803	-41.092	-38.779
Risultato netto	11.329	12.367	7.312

Tabella C – Conto economico previsionale 2012-2014 (a costi e ricavi diretti/indiretti)

CONTO ECONOMICO	2012	2013	2014
Ricavi diretti delle vendite e delle prestazioni	1.856.827	1.731.406	1.716.200
Costi diretti della produzione, di cui:	-1.540.776	-1.443.625	-1.438.777
- costi diretti per m. p., sussidiarie, di consumo e merci	-259.000	-192.500	-192.500
+/- variaz. rimanenze di m. p., sussid., cons. e merci	0	0	0
- costi diretti per servizi	-747.066	-720.230	-715.382
- costi diretti per godimento di beni di terzi	0	0	0
- costi diretti per il personale	-534.710	-530.895	-530.895
Differenza fra ricavi e costi diretti	316.051	287.781	277.423
Altri ricavi indiretti della gestione operativa, di cui:	0	0	0
+ variaz. riman. prod. in corso di lavoraz., semilav. e finiti	0	0	0
+ variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0
+ incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
+ altri ricavi e proventi	0	0	0
Altri costi indiretti della gestione operativa, di cui:	-247.919	-218.322	-215.332
- costi indiretti per m. p., sussidiarie, di consumo e merci	-1.000	-1.000	-1.000
- costi indiretti per servizi	-184.580	-154.584	-150.584
- costi indiretti per godimento di beni di terzi	0	0	0
- costi indiretti per il personale	-56.513	-56.513	-56.513
- oneri diversi di gestione	-1.000	-1.000	-1.000
- ammortamenti e svalutazioni	-4.826	-5.225	-6.235
Risultato della gestione finanziaria, di cui:	-16.000	-16.000	-16.000
+ proventi finanziari	0	0	0
+ rivalutazioni	0	0	0
- oneri finanziari	-16.000	-16.000	-16.000
- svalutazioni	0	0	0
Risultato della gestione straordinaria, di cui:	0	0	0
+ proventi straordinari	0	0	0
- oneri straordinari	0	0	0
Risultato ante imposte	52.132	53.459	46.091
+/- imposte correnti, anticipate e differite	-40.803	-41.092	-38.779
Risultato netto	11.329	12.367	7.312

Tabella D – Stato patrimoniale 2012-2014 (redatto secondo il modello dell'art. 2424 del Codice Civile)

STATO PATRIMONIALE	2012	2013	2014
ATTIVO			
A) CREDITI V/SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI	0	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI, di cui:	18.870	19.645	19.410
Immobilizzazioni immateriali nette	6.000	4.500	3.000
Immobilizzazioni materiali nette	12.870	15.145	16.410
Immobilizzazioni finanziarie	0	0	0
C) ATTIVO CIRCOLANTE, di cui:	696.165	692.366	716.802
Rimanenze	0	0	0
Crediti, di cui:	595.118	561.989	560.271
verso clienti entro l'esercizio successivo	561.690	523.750	519.151
verso altri entro l'esercizio successivo	33.428	38.239	41.120
oltre l'esercizio successivo	0	0	0
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	0	0	0
Disponibilità liquide	101.047	130.377	156.531
D) RATEI E RISCONTI	0	0	0
TOTALE ATTIVO	715.035	712.011	736.212
PASSIVO			
A) PATRIMONIO NETTO	174.635	187.002	194.314
Capitale	110.400	110.400	110.400
Riserva da soprapprezzo azioni	0	0	0
Riserve di rivalutazione	0	0	0
Riserva legale	2.646	3.212	3.830
Riserve statutarie	0	0	0
Riserva per azioni proprie in portafoglio	0	0	0
Altre riserve	0	0	0
Utili (perdite) portate a nuovo	50.260	61.023	72.772
Utile (perdita) dell'esercizio	11.329	12.367	7.312
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	0	0	0
C) TRATTAMENTO FINE RAPPORTO LAVORO SUBORD.	87.033	109.033	131.033
D) DEBITI, di cui:	453.367	415.976	410.865
debiti verso fornitori entro l'esercizio successivo	360.723	323.415	320.739
debiti verso altri entro l'esercizio successivo	92.644	92.561	90.126
debiti oltre l'esercizio successivo	0	0	0
E) RATEI E RISCONTI	0	0	0
TOTALE PASSIVO	715.035	712.011	736.212

Tabella E – Stato patrimoniale 2012-2014 (rielaborato secondo il criterio funzionale)

STATO PATRIMONIALE	2012	2013	2014
+ magazzino	0	0	0
+ clienti	561.690	523.750	519.151
+ altre attività correnti	33.428	38.239	41.120
- fornitori	-360.723	-323.415	-320.739
- altre passività correnti	-85.563	-88.209	-85.896
+/- erario c/iva	-7.081	-4.352	-4.230
Capitale circolante netto (A)	141.751	146.013	149.406
+ Immobilizzazioni immateriali	6.000	4.500	3.000
+ Immobilizzazioni materiali nette	12.870	15.145	16.410
+ Immobilizzazioni finanziarie	0	0	0
Totale attività immobilizzate (B)	18.870	19.645	19.410
- fondo TFR	-87.033	-109.033	-131.033
- fondi per rischi ed oneri	0	0	0
Totale fondi (C)	-87.033	-109.033	-131.033
CAPITALE INVESTITO NETTO (A+B-C)	73.588	56.625	37.783
+ liquidità immediate gestione extracaratteristica	0	0	0
+ altre immobilizzazioni gestione extracaratteristica	0	0	0
+ passività gestione extracaratteristica	0	0	0
Capitale investito netto gestione extracaratt. (D)	0	0	0
CAPITALE INVESTITO NETTO TOTALE (A+B-C+D)	73.588	56.625	37.783
+ indebitamento corrente	0	0	0
+ indebitamento a medio/lungo termine	0	0	0
+ IVA c/rimborso	0	0	0
+ prestiti dei soci	0	0	0
Totale mezzi di terzi	0	0	0
- liquidità	-101.047	-130.377	-156.531
Posizione finanziaria netta (E)	-101.047	-130.377	-156.531
+ capitale sociale	110.400	110.400	110.400
- versamenti dei soci ancora dovuti	0	0	0
+ riserve	52.906	64.235	76.602
+/- risultato economico netto	11.329	12.367	7.312
Totale mezzi propri (F)	174.635	187.002	194.314
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO (E+F)	73.588	56.625	37.783

Tabella F – Rendiconto finanziario 2012-2014

RENDICONTO FINANZIARIO	2012	2013	2014
+ flussi dai ricavi	1.856.827	1.731.406	1.716.200
- flussi dai costi	-1.782.869	-1.634.722	-1.625.874
Flussi di circolante della gestione corrente (A)	73.958	96.684	90.326
+/- variazioni delle scorte	0	0	0
+/- variazioni dei crediti commerciali	162.332	37.940	4.599
+/- variazioni dei debiti commerciali	142.402	-37.308	-2.676
+/- variazioni dei crediti diversi	-1	0	0
+/- variazioni dei debiti diversi	7.223	-235	0
+/- variazione della posizione debito/credito IVA	-92.101	-2.729	-122
Variazioni del capitale circolante netto (B)	219.855	-2.332	1.801
Flussi di cassa della gestione corrente (C = A + B)	293.813	94.352	92.127
+/- investimenti/disinvestimenti immobilizzazioni immateriali	-7.500	0	0
+/- investimenti/disinvestimenti immobilizzazioni materiali	-6.000	-6.000	-6.000
+/- investimenti/disinvestimenti altre attività fisse	0	0	0
Investimenti netti (D)	-13.500	-6.000	-6.000
+/- variazione finanziamenti netti da terzi	-212.152	0	0
+/- aumenti/diminuzioni di capitale sociale	0	0	0
- distribuzione utili	0	0	0
Area dei finanziamenti (E)	-212.152	0	0
+ proventi finanziari	0	0	0
- oneri finanziari	-16.000	-16.000	-16.000
Area finanziaria (F)	-16.000	-16.000	-16.000
+ proventi straordinari	0	0	0
- oneri straordinari	0	0	0
Area straordinaria (G)	0	0	0
Area degli esborsi tributari (H)	-30.878	-43.022	-43.973
Flussi di cassa complessivi della gestione (I = C+D+E+F+G+H)	21.284	29.330	26.154
Variazioni nella liquidità			
Variazioni di cassa	500	0	0
Variazioni c/correnti	20.784	29.330	26.154
Variazione della liquidità aziendale (H)	21.284	29.330	26.154

Dall'analisi dei dati riportati nelle tabelle A, B e C emerge chiaramente che la Società nel triennio 2012-2014 dovrebbe mantenersi in equilibrio economico, così come avvenuto nel corso degli ultimi anni, raggiungendo valori positivi nei principali indici economici. In particolare:

- il **marginale di contribuzione (Mdc)**, dato dalla differenza fra il valore della produzione ed i costi variabili di produzione, è previsto pari ad € 665.181 nel 2012, ad € 663.092 nel 2013 e ad € 656.734 nel 2014;
- 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 pari ad € 72.958 nel 2012, ad € 74.684 nel 2013 e ad € 68.326 nel 2014;

-
- il **reddito operativo (EBIT)**, dato dalla differenza fra il valore della produzione ed i costi della produzione, è pari ad € 68.132 nel 2012, ad € 69.459 nel 2013 e ad € 62.091 nel 2014;
 - il **risultato economico netto** (dopo le imposte) assume un valore pari ad € 11.329 nel 2012, ad € 12.367 nel 2013 e ad € 7.312 nel 2014.

L'equilibrio economico verrà garantito prevalentemente dai corrispettivi derivanti dallo svolgimento di attività amministrative esternalizzate di competenza della Provincia e dal Comune di Grosseto e, in minima parte, da attività svolte con gli altri Enti locali.

Le tabelle D, E ed F sopra riportate, invece, mostrano chiaramente che nel periodo 2012-2014 la Società dovrebbe mantenere l'equilibrio finanziario già raggiunto nei precedenti esercizi, che le consentirà di soddisfare puntualmente tutte le obbligazioni assunte nei confronti dei fornitori, dei dipendenti e collaboratori, dei professionisti esterni e degli istituti di credito; per il mantenimento dell'equilibrio finanziario sarà tuttavia necessario continuare a perseguire una politica degli incassi mirata al rispetto dei termini contrattuali previsti nelle convenzioni stipulate con gli Enti locali-soci. A tale riguardo, come già rilevato nel documento programmatico relativo al periodo 2011-2013, occorre prestare attenzione al fatto che gli Enti locali-soci, al fine di rispettare i propri obiettivi del Patto di Stabilità, hanno ampliato i loro tempi di pagamento, causando alla Società alcuni problemi di liquidità a partire dalla seconda metà del 2010. Tali problemi sono stati temporaneamente risolti attraverso il ricorso al credito bancario per elasticità di cassa, soluzione che ha comunque comportato il sostenimento di interessi passivi che sono stati imputati anche al conto economico 2011 e previsti per tutto il triennio 2012-2014. Al fine di consentire alla Società di onorare puntualmente tutti gli impegni assunti, è auspicabile che nel corso del mese di gennaio 2012 i principali clienti provvedano a saldare quanto dovuto in relazione alle attività dalla stessa svolte nel corso dell'anno precedente e, per le attività che saranno svolte nel triennio 2012-2014, a prevedere tempi di pagamento in linea con quanto indicato nelle convenzioni in essere.

7. I principali indici di struttura ed economico-finanziari

Al fine di meglio comprendere la situazione economico-finanziaria prospettica della Società e l'andamento previsto dei risultati dei futuri esercizi, si riporta la seguente tabella relativa agli indici di struttura, finanziari e di redditività ritenuti più significativi.

Tabella G – I principali indici 2012-2014

INDICI DI STRUTTURA	2012	2013	2014
Peso delle immobilizzazioni (immobilizzazioni / totale attivo x 100)	2,64%	2,76%	2,64%
Peso del capitale circolante (attivo circolante / totale attivo x 100)	97,36%	97,24%	97,36%
Peso del capitale proprio (capitale netto / totale passivo x 100)	24,42%	26,26%	26,39%
Peso del capitale di terzi (debiti / totale passivo x 100)	75,58%	73,74%	73,61%

INDICI FINANZIARI	2012	2013	2014
Capitale circolante netto (attivo circolante - passività correnti)	141.751	146.013	149.406
Margine di tesoreria (liquidità immed. + differite - passività correnti)	242.798	276.390	305.937

INDICI DI REDDITIVITA'	2012	2013	2014
E.B.I.T.D.A. (margine operativo lordo)	72.958	74.684	68.326
E.B.I.T. (reddito operativo)	68.132	69.459	62.091
R.O.I. (reddito operativo / totale attività)	9,53%	9,76%	8,43%
R.O.E. (risultato economico netto / patrimonio netto)	6,49%	6,61%	3,76%
R.O.S. (reddito operativo / ricavi netti delle prestazioni)	3,67%	4,01%	3,62%
Peso dei "costi operativi indiretti" sul totale "costi della produzione"	13,86%	13,14%	13,02%

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 tabella G si può notare che nell’arco temporale osservato (2012-2014):

- le immobilizzazioni rappresentano mediamente solo il 2,7% degli impieghi, con un leggero incremento nel 2013 per effetto del previsto acquisto di software e personal computer per la sostituzione programmata di quelli attualmente in uso;

-
- il peso percentuale del capitale proprio sul totale delle fonti di finanziamento, mediamente pari al 25,7%, tende ad incrementarsi fra il 2012 ed il 2013, per poi assestarsi nell'anno successivo; tale positiva evoluzione è imputabile al conseguimento di utili d'esercizio per i quali viene proposto il riporto a nuovo come forma di autofinanziamento della Società.

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" ed 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, in quanto l'impresa dovrebbe avere la capacità di fronteggiare i debiti correnti con le proprie disponibilità correnti. Dai dati riportati nella tabella G si può notare che nell'arco temporale osservato (2012-2014) i due indici finanziari assumono in tutto il periodo valori positivi (mediamente il "capitale circolante netto" assume un valore di € 145.723, mentre il "margine di tesoreria" assume un valore di € 275.042). Pertanto, qualora la dinamica degli incassi e dei pagamenti che è stata ipotizzata trovi conferma nella realtà, la gestione si dovrebbe mantenere in equilibrio finanziario per tutto il periodo, dovrebbe essere possibile effettuare il rientro dall'anticipazione bancaria attualmente in essere e dovrebbe essere scongiurato il ricorso a nuovi ed ulteriori prestiti.

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, quelli straordinari 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, quelli straordinari 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. (*Ruturn 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 G, tutti gli indici sopra descritti assumono nel periodo osservato valori positivi; pertanto, è realisticamente ipotizzabile che nel corso del prossimo triennio la Società continui a mantenere uno stabile equilibrio economico.

Da segnalare, infine, che i costi operati indiretti della Società (costi generali) rappresentano mediamente solo il 13% di tutti i costi della produzione.