

CENTRO SERVIZI CONDIVISI

**PRESENTAZIONE ALLA GIUNTA PROVINCIALE, DIREZIONE GENERALE**  
PIANO TEMPORALE E ORGANIZZATIVO 2015-2019

Trento, maggio 2015

# INTRODUZIONE

---

- Le società pubbliche sono chiamate alla **centralizzazione di alcuni servizi** con l'obiettivo di ammodernare l'apparato provinciale, alla luce del mutamento progressivo delle condizioni dell'economia e della finanza pubblica.
- Il documento **analizza il processo di accorpamento delle attività di supporto svolte** dalle società provinciali destinate alla centralizzazione e **propone una pianificazione temporale, organizzativa ed economico finanziaria di implementazione del Consorzio Centro Servizi Condivisi** che ne assorbirà l'operatività, sulla base di ipotesi in corso di definizione al fine di supportare eventuali valutazioni e decisioni. Le attività inserite saranno implementate con gradualità e alla luce degli approfondimenti che verranno effettuati.
- La base dati utilizzata si riferisce all'analisi di Linee Guida Evolutive del Centro Servizi Condivisi di Ottobre 2014, presentata dalla Provincia Autonoma e alle ultime **indicazioni della delibera n°147/2015 della Giunta Provinciale**. I dati sono stati rivisti sulla base delle principali variazioni conseguite in corso d'anno e analizzati internamente in funzione degli obiettivi del piano.

# AGENDA

---

- Cronologia e riferimenti normativi
- Le società pubbliche e i servizi consorziabili
- Indicazioni della Giunta Provinciale
- Principi guida del piano temporale-organizzativo 2015-2019
- Previsioni economico-finanziarie
- Prossimi passi

# CRONOLOGIA E RIFERIMENTI NORMATIVI (1/4)

---

- Il Centro Servizi Condivisi si configura come **soluzione innovativa di riorganizzazione delle società pubbliche**, volta alla valorizzazione, al riordino e alla razionalizzazione delle stesse in modo da **rendere il sistema delle partecipate più efficiente** e funzionale al raggiungimento degli obiettivi di efficienza ed efficacia richiesto dalla Provincia. I principali avvenimenti e riferimenti normativi che hanno portato alla costituzione e sviluppo del Consorzio sono di seguito riportati.
- **Delibera G.P. n. 1696 dd. 8 agosto 2012**: piano di miglioramento della Pubblica Amministrazione.
- **Legge Provinciale. n. 25 dd. 27 dicembre 2012** (legge finanziaria 2013): assegna alla Giunta provinciale il compito di impartire apposite direttive volte alla costituzione di un Centro di servizi condivisi per la gestione unitaria delle risorse umane, affari generali, legali, contabili e finanziari e dei sistemi informativi.
- **Delibera G.P. n. 637 dd. 12 aprile 2013**: piano di miglioramento della Pubblica Amministrazione attraverso la modernizzazione del sistema pubblico provinciale (piano 2012-2016).
- **Delibera G.P. n. 763 dd. 19 aprile 2013**: direttive alle società strumentali per la costituzione di un Centro di servizi condivisi.

## CRONOLOGIA E RIFERIMENTI NORMATIVI (2/4)

---

- **Delibera G.P. n. 1595 dd. 2 agosto 2013:** approvazione degli schemi dell'atto costitutivo e del regolamento del Centro di servizi condivisi.
- **27 settembre 2013:** costituzione del Centro di servizi condivisi tra le 12 società strumentali della Provincia.
- **Fine 2013** il Consorzio presenta:
  - lo stato di attuazione del progetto
  - le possibili prospettive e le connesse criticità
  - le prospettive a breve termine (strutturazione area legale e controlli interni)
- **1° semestre 2014:** il Centro Servizi Condivisi ha attivato i servizi afferenti i controlli interni, con particolare riferimento all'espletamento delle attività connesse al modello organizzativo di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, e all'attuazione degli adempimenti connessi alla legge 6 novembre 2012, n. 190, relativamente alla prevenzione della corruzione. Nel corso del 2014 e sempre in ottemperanza alle prescrizioni della normativa sui controlli interni, il Centro Servizi Condivisi in collaborazione con TSM ha organizzato alcune sessioni di formazione per i dipendenti delle società partecipate.

## CRONOLOGIA E RIFERIMENTI NORMATIVI (3/4)

---

- **Delibera G.P. n. 588 dd. 17 aprile 2014:** direttive definitive per il 2014 per le agenzie e gli enti strumentali della Provincia, analisi delle funzioni che potranno transitare dalle singole società al CSC.
- **Da maggio 2014:** la Provincia ha coordinato, con il Consorzio e con il supporto di consulenti esterni, un'analisi di dettaglio delle funzioni che potranno transitare dalle singole società al Centro Servizi Condivisi, individuando le modalità e i tempi di tale implementazione. Le analisi e le concertazioni con le società pubbliche si sono protratte anche nell'estate e sono state presentate a ottobre 2014.
- **Delibera G.P. n. 2063 dd. 29 novembre 2014:** La Giunta provinciale, a supporto del disegno consortile, ha approvato le direttive per le società controllate dalla Provincia. Nello specifico, ha confermato i servizi che il Consorzio è tenuto a offrire alle società strumentali:
  - i controlli interni con particolare riferimento all'espletamento delle attività connesse al decreto legislativo n. 231/2001 e per l'attuazione degli adempimenti connessi alla legge n. 190/2012, relativamente alla prevenzione della corruzione;
  - gli adempimenti connessi alla disciplina in materia di trasparenza;
  - l'attività di raccolta fabbisogni e analisi degli approvvigionamenti e degli acquisti ai fini di una standardizzazione anche con riferimento ai corrispondenti beni e servizi acquisiti dalla Provincia.

## CRONOLOGIA E RIFERIMENTI NORMATIVI (4/4)

---

- **Legge Provinciale n. 15 dd. 30 dicembre 2014:** ribadisce l'opportunità di concentrare in un soggetto unico a servizio delle società provinciali le attività e le funzioni non strategiche svolte dalle stesse (Centro di servizi condivisi).
- **Delibera G.P. n. 147 dd. 9 febbraio 2015:** approva le direttive alle società strumentali della Provincia per il consolidamento del Centro servizi condivisi nell'ambito degli interventi di riorganizzazione del sistema pubblico provinciale.
- **19 marzo 2015, Assemblea CSC:** nomina nuovo Organo Amministrativo per gli esercizi 2015-2017.
- **20 aprile 2015, Organo amministrativo CSC:** approvazione bozza di piano temporale-organizzativo 2015-2019.

# AGENDA

---

- Cronologia e riferimenti normativi
- Le società pubbliche e i servizi consorziabili
- Indicazioni della Giunta Provinciale
- Principi guida del piano temporale-organizzativo 2015-2019
- Previsioni economico-finanziarie
- Prossimi passi

# ATTIVITÀ DI SUPPORTO

## Servizi consorziabili

### ATTIVITA' DI SUPPORTO CSC

(Valori in Euro; FTE)

|                            | <b>COSTO PERSONALE</b> | <b>FTE</b> | <b>COSTO PROCAPITE</b> |
|----------------------------|------------------------|------------|------------------------|
| AFFARI GENERALI            | 1.646.814              | 35,9       | 45.766                 |
| SISTEMI INFORMATIVI        | 1.079.711              | 18,7       | 56.310                 |
| INTERNAL AUDIT             | 514.491                | 8,9        | 52.472                 |
| LEGALE                     | 721.391                | 14,6       | 59.658                 |
| AMMINISTRAZIONE E FINANZA  | 3.086.970              | 56,8       | 56.074                 |
| PERSONALE E ORGANIZZAZIONE | 1.533.040              | 30,7       | 52.704                 |
| APPROVVIGIONAMENTI         | 1.674.452              | 31,0       | 51.968                 |
| RELAZIONI MARKETING        | 493.000                | 10,7       | 46.075                 |
| AFF.SOCIETARI              | 588.580                | 7,4        | 79.538                 |
| <b>TOTALE</b>              | <b>11.338.448</b>      |            | <b>52.811</b>          |

9 servizi consorziabili di cui 7 contenuti in delibera n° 147/2015 per attivazione CSC.

COORDINAMENTO GENERALE (\*) 3,5

**TOTALE ATTIVITA' CSC 200,1**

**SPESA PER PRESTAZIONI ESTERNE 1.939.077**

di cui da società di sistema 250.000

**SPESA PER SISTEMI INFORMATIVI 779.000**

**COSTO TOTALE ATTIVITA' DI SUPPORTO 14.056.525**

(\*) Personale indiretto di servizio

# AGENDA

---

- Cronologia e riferimenti normativi
- Le società pubbliche e i servizi consorziabili
- Indicazioni della Giunta Provinciale
- Principi guida del piano temporale-organizzativo 2015-2019
- Previsioni economico-finanziarie
- Prossimi passi

# INDICAZIONI DI GIUNTA

Delibera n° 147 dd. 9 febbraio 2015

## Contesto

Il Centro Servizi Condivisi rappresenta **luogo e presidio di competenze a supporto del gruppo Provincia.**

**DELIBERA  
n°147/2015**

## Finalità

Miglioramento dell'efficienza dei servizi offerti e della **mobilità interna** al gruppo Provincia, **riduzione dei costi** di personale, razionalizzazione dei sistemi informativi e della spesa per prestazioni esterne e acquisti.

### SERVIZI

### GOVERNANCE

### PERSONALE

- **Entro 31 maggio** → servizi che non necessitano sistemi informativi di supporto (Internal audit; Affari Legali; Affari Generali; Sistemi Informativi)
- **Entro 1 gennaio 2016** → servizi che necessitano sistemi informativi di supporto (Amm.ne e controllo; Approvv.ti e Personale)
- **Piano temporale-organizzativo entro 30/4**

- **Organo direttivo** → compimento delle operazioni di attuazione consorzio
- **Conferenza di coordinamento** → condivisione aspetti intra gruppo Provincia
- **Assemblea** → nomina amministratori e indirizzo politiche consortili
- **Contributi** → asimmetrici secondo parametri dimensionali

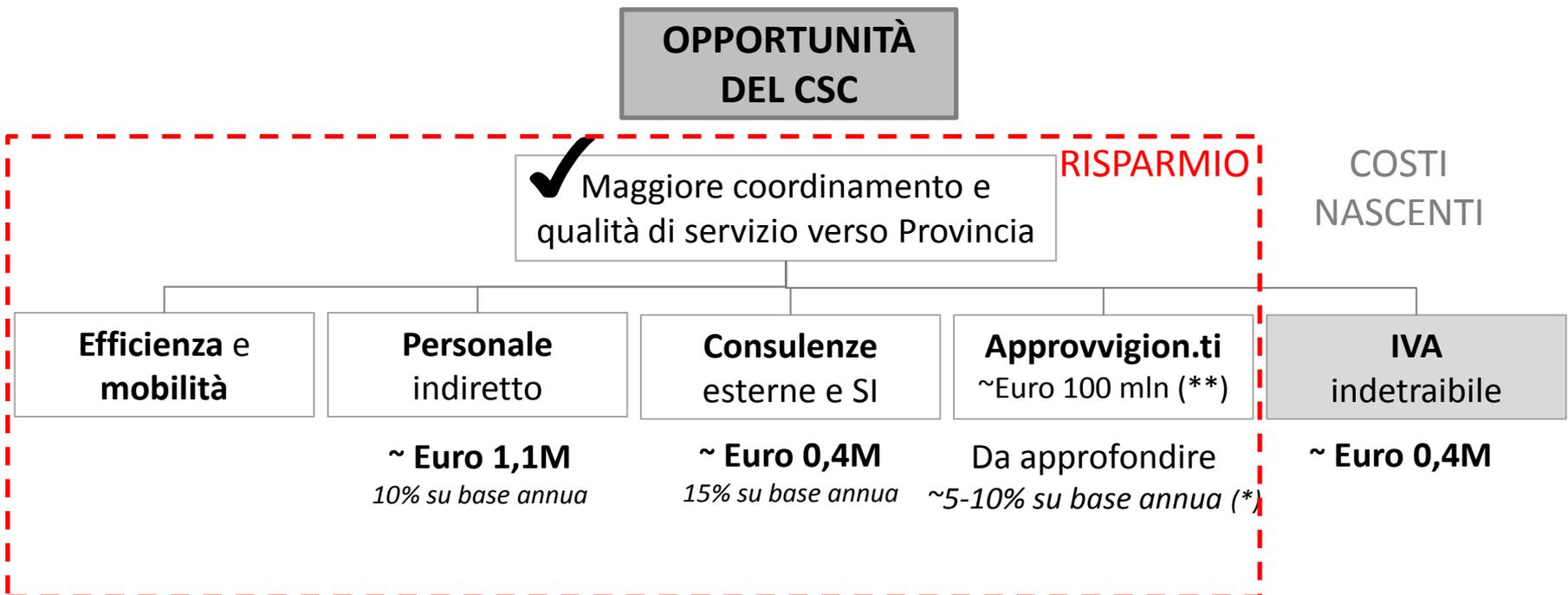
- Il Consorzio **non può assumere personale che non sia quello già in essere presso le società, valorizzando i «team specialistici»** per area di servizio già individuati presso le stesse

# OBIETTIVI

## Opportunità del nuovo CSC

Prevista sola  
centralizzazione di attività

**SCENARIO  
CONSERVATIVO**



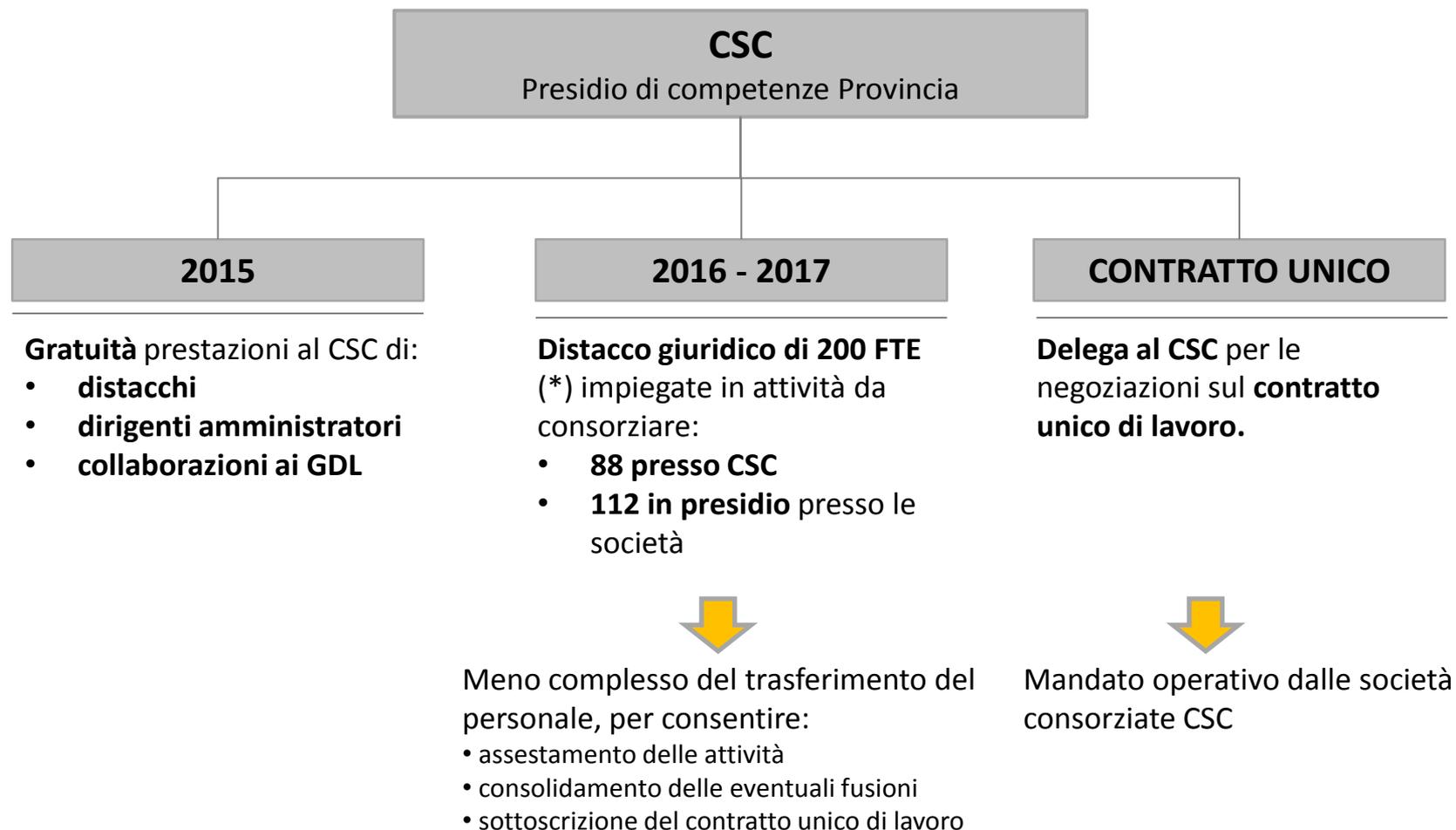
Fonte: Deloitte, *Linee guida evolutive*, Ottobre 2014 e Ottobre 2013; analisi interna.

(\*) Consip, risparmi attesi per centralizzazione attività di approvvigionamento ~14% p.a.; stima interna.

(\*\*) Dato stimato

# PRINCIPALI PUNTI DI ATTENZIONE

## Elementi fondamentali all'avvio del CSC



(\*) Stima interna da Analisi Deloitte: *Linee guida evolutive*, Ottobre 2014

# PRINCIPALI PUNTI DI ATTENZIONE

## Risvolti operativi

### DESCRIZIONE

Trasformazione del **consorzio CSC in SRL consortile**.

**Costo dei servizi specifici** per gli anni 2016 e 2017 sarà **pari al costo di personale distaccato**; dal 2018 in poi **in funzione ai servizi effettivamente usufruiti**.

**Convenzioni di servizio** (con indicati i Service Level Agreement) per **disciplinare modalità e logistica dei distacchi anche** per presidio presso società.

**Contributi consortili per la gestione generale limitati**; Euro 46 mila per 2015, Euro 500 mila dal 2016; relativi criteri di suddivisione.

**Risparmio sul costo del lavoro**, gradualmente fino a ca. Euro 1,1 milioni su base annua, a parità di servizi erogati;

**Risparmio sul costo delle consulenze esterne e di sistemi informativi** (ca. Euro 2,7 milioni).

**Risparmio atteso sugli approvvigionamenti**.

**Costo IVA indetraibile** (ca. Euro 400 mila su base annua).

### OBIETTIVO

**Responsabilità limitata** CSC vs. soci.

**Equità di attribuzione costi** alle società pubbliche.

Utilizzo di **convenzioni** tra società per garantire servizi adeguati e pianificare l'attività consortile.

**Oneri** di coordinamento consortili **ridotti** (già a carico del sistema).

**Risparmio complessivo** sui costi di sistema.

# AGENDA

---

- Cronologia e riferimenti normativi
- Le società pubbliche e i servizi consorziabili
- Indicazioni della Giunta Provinciale
- Principi guida del piano temporale-organizzativo 2015-2019
- Previsioni economico-finanziarie
- Prossimi passi

# PRINCIPI GUIDA

## Implementazione CSC (1/4)

| DESCRIZIONE   | OBIETTIVO   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Trasformazione dell'attuale entità consortile in <b>società consortile a responsabilità limitata</b> con attività esterna, questo al fine di:<ul style="list-style-type: none"><li>– Limitare la responsabilità delle società partecipate sull'azione consortile,</li><li>– Creare adeguatezza strutturale del CSC ai fini civilistici e fiscali.</li></ul></li></ul> | <b>Opponibilità giuridica</b>                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Creare un <b>team qualificato presso il CSC, coinvolgendo figure in grado di promuovere e coordinare un' azione di supporto alle società pubbliche</b> secondo il disegno previsto dalla normativa provinciale.</li></ul>   | <b>Presidio di competenze a supporto del gruppo Provincia</b> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nessun licenziamento</b> nel conseguimento dei risparmi prefigurati e <b>nessuna nuova assunzione di personale a fronte delle uscite</b> previste per pensionamenti e termine di contratti.</li></ul>  | <b>Nessun licenziamento e nessuna assunzione</b>              |

# PRINCIPI GUIDA

## Implementazione CSC (2/4)

| DESCRIZIONE   | OBIETTIVO   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Coordinamento da parte del CSC del personale</b> afferente le funzioni centralizzate, sia presso le società, sia presso il polo del CSC → mantenimento del livello di servizio precedentemente raggiunto presso le società, potenziale mobilità di personale.</li></ul>                | <b>Controllo gerarchico/ funzionale</b> sulle risorse |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Personale messo a disposizione del CSC per 2016 e 2017 in distacco</b>, per consentire:<ul style="list-style-type: none"><li>– assestamento delle attività</li><li>– consolidamento delle eventuali fusioni</li><li>– sottoscrizione del contratto unico di lavoro</li></ul></li></ul> | <b>Distacchi</b> per due anni                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Valore dei servizi erogati dal CSC nel 2016 e 2017, equivalente al costo del personale distaccato</b>, costo del personale invariato.</li></ul>  | <b>Utilizzo</b> dei consorziati dei servizi del CSC   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Contributi consortili limitati e invariati nel 2016 e 2017</b>, pari al costo del personale indiretto (comunque a carico di sistema).</li></ul>  | <b>Contributi consortili limitati</b>                 |

# PRINCIPI GUIDA

## Implementazione CSC (3/4)

| DESCRIZIONE  | OBIETTIVO   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Effetti della concentrazione dei servizi da considerare a livello di sistema Provincia e non per singola società.</b></li></ul>                     | <b>Economie di scala e di sviluppo a livello di sistema</b>       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Investimenti informatici strutturali non inseriti</b> in attesa di definizione, implementazione di una soluzione informatica essenziale.</li></ul>  | <b>Soluzione strutturale IT da definire</b>                       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Delega dalle società al CSC per la rappresentanza sindacale nella definizione del contratto unitario e nei rapporti con il personale.</b></li></ul> | <b>Potere negoziale del CSC</b>                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementazione di <b>sette attività vs. nove</b> ritenute consorziabili</li></ul>   | <b>Relazioni Marketing e Affari societari con presidi interni</b> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Società con attività trasversali</b> al gruppo Provincia <b>da valorizzare in modo specifico</b></li></ul>  | <b>TSM e Informatica Trentina da valorizzare</b>                  |

# PRINCIPI GUIDA

## Implementazione CSC (4/4)

| DESCRIZIONE  | OBIETTIVO   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Gratuità prestazioni al CSC di:</b><ul style="list-style-type: none"><li>– distacchi</li><li>– dirigenti amministratori</li><li>– collaborazioni ai GDL</li></ul></li></ul> | <p>Messa a disposizione di <b>personale a titolo gratuito</b></p>                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Gratuità della sede</b> per tutto il periodo del piano, ovvero anche per il 2018 e 2019.</li></ul>  | <p><b>Estensione della gratuità della sede</b> dell'immobile di Trentino Sviluppo</p> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Implementazione dei primi servizi entro luglio 2015.</b></li></ul>  |   |

# PRINCIPI GUIDA

## Suddivisione contributi consortili

- **Suddivisione contributi consortili per il Coordinamento Generale.** Il metodo di suddivisione proposto, come evidenziato in testo di delibera n° 147/2015 propone la ripartizione del costo sulla base di parametri oggettivamente calcolabili, in particolare si considerano per le 12 società:
  - la media tra totale attivo, fatturato e patrimonio netto
  - il livello di organico
  - l'operatività aziendale (protocolli in ingresso e uscita, fatture attive e passive, numero di disposizioni di pagamento e numero ordini di acquisto).
- Il contributo viene differenziato tra due gruppi di società, definiti in base alla dimensione di queste risultante dai parametri di calcolo. Si intendono società di medie dimensioni: Itea, Trentino Trasporti Esercizio, Trentino Trasporti, Cassa del Trentino, Informatica Trentina, Patrimonio del Trentino, Trentino Sviluppo, Trentino Network, Trentino Riscossioni. Società di piccole dimensioni consideriamo Aeroporto Caproni, TSM, Tecnofin Trentina.

| <i>Valori in Euro</i> | 2015 Budget  |               | Ipotesi a regime<br>2016-2019 Forecast |                |
|-----------------------|--------------|---------------|--|----------------|
|                       | Importo cad. | complessivo   | Importo cad.                           | complessivo    |
| Società medie (9x)    | 4.444        | 40.000        | 52.222                                 | 470.000        |
| Società piccole (3x)  | 2.000        | 6.000         | 10.000                                 | 30.000         |
| <b>TOTALE</b>         |              | <b>46.000</b> |  | <b>500.000</b> |

# PRINCIPI GUIDA

## Piano delle uscite

- Nel periodo 2015-2019 è prevista l'uscita di 24,3 FTE che interessano le attività di servizio consortile (funzioni di *line*). Il piano prevede prudenzialmente l'uscita di 19,0 FTE, riproporzionate nell'orizzonte temporale dei 5 anni del piano secondo la seguente proiezione.

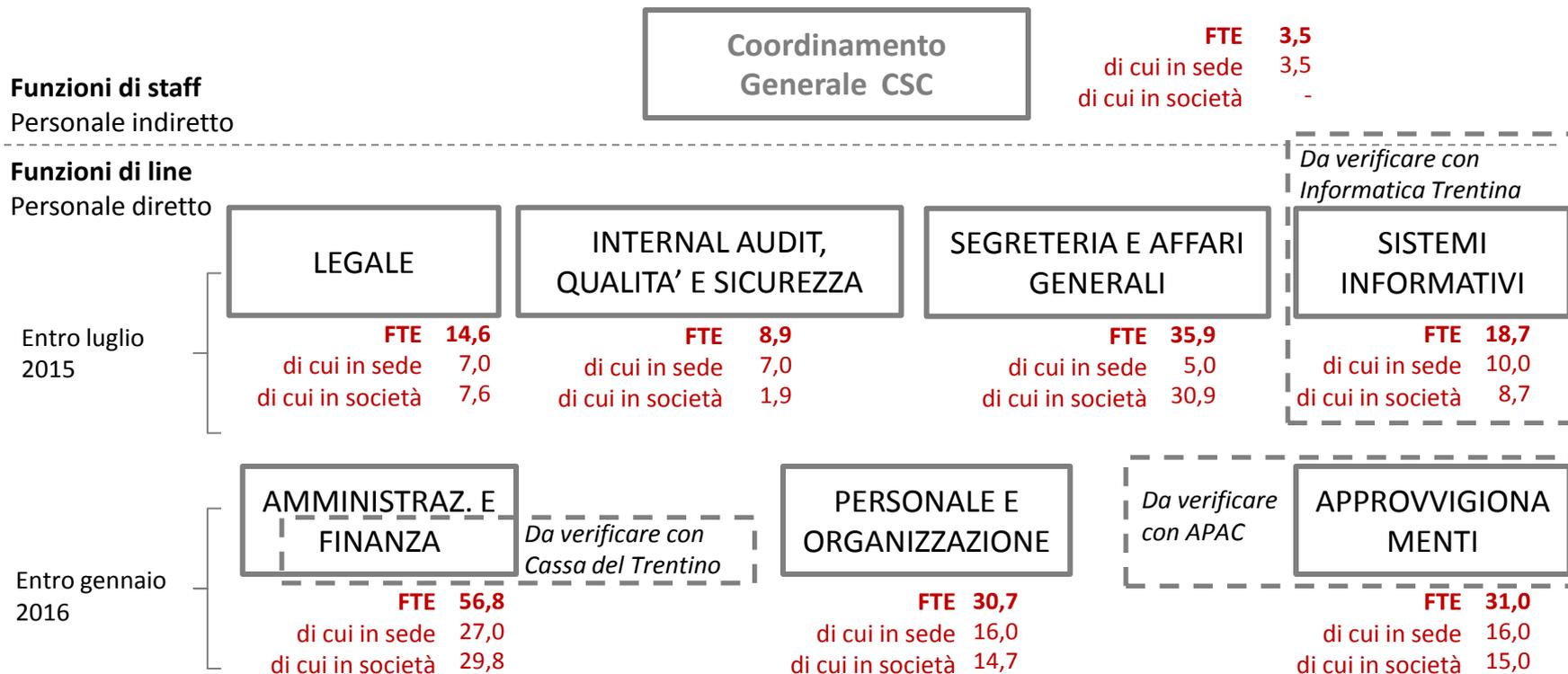
| Valori Full Time Equivalent         | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | TOTALE      |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| SEGRETERIA E AFFARI GENERALI        | 1,7        | 1,9        | 0,5        | 0,7        | 0,2        | 5,0         |
| LEGALE                              | 0,3        | 0,4        | 0,1        | 0,1        | 0,0        | 1,0         |
| AMMINISTRAZIONE FINANZA CONTROLLO   | 2,0        | 2,3        | 0,6        | 0,9        | 0,3        | 6,0         |
| PERSONALE E ORGANIZZAZIONE          | 1,3        | 1,5        | 0,4        | 0,6        | 0,2        | 4,0         |
| APPROVVIGIONAMENTI                  | 0,7        | 0,8        | 0,2        | 0,3        | 0,1        | 2,0         |
| INTERNAL AUDIT QUALITA' E SICUREZZA | -          | -          | -          | -          | -          | -           |
| SISTEMI INFORMATIVI                 | 0,3        | 0,4        | 0,1        | 0,1        | 0,0        | 1,0         |
| <b>TOTALE</b>                       | <b>6,3</b> | <b>7,1</b> | <b>1,8</b> | <b>2,8</b> | <b>0,9</b> | <b>19,0</b> |

| Valori Full Time Equivalent, Euro    | USCITE      | COSTO<br>PROCAPITE | SAVING<br>ATTESO |
|--------------------------------------|-------------|--------------------|------------------|
| SEGRETERIA E AFFARI GENERALI         | 5,0         | 45.766             | 228.830          |
| SISTEMI INFORMATIVI                  | 1,0         | 56.310             | 56.310           |
| INTERNAL AUDIT, QUALITA' E SICUREZZA | -           | 52.472             | -                |
| LEGALE                               | 1,0         | 59.658             | 59.658           |
| AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO | 6,0         | 56.074             | 336.444          |
| PERSONALE E ORGANIZZAZIONE           | 4,0         | 52.704             | 210.814          |
| APPROVVIGIONAMENTI                   | 2,0         | 51.968             | 103.935          |
| <b>TOTALE</b>                        | <b>19,0</b> | <b>54.013</b>      | <b>1.098.848</b> |

Fonte: Analisi Deloitte: *Linee guida evolutive*, Ottobre 2014; rielaborazione interna

# ORGANICO SERVIZI

## Struttura piatta con ridotta incidenza indiretta



**FTE totali = 200,1**

FTE centralizzate in sede = 88,0

FTE in presidio presso le società di origine = 112,1

Nota: si evidenzia che il modello proposto non è definitivo nei numeri delle persone ipotizzate dato che le rilevazioni effettuate da Deloitte non sono state aggiornate al 2015 per oggettivi limiti di tempo; al momento dell'attuazione si verificheranno in concreto quante persone verranno coinvolte e i numeri relativi, anche economico-finanziari, varieranno di conseguenza.

# AGENDA

---

- Cronologia e riferimenti normativi
- Le società pubbliche e i servizi consorziabili
- Indicazioni della Giunta Provinciale
- Principi guida del piano temporale-organizzativo 2015-2019
- Previsioni economico-finanziarie
- Prossimi passi

# PREVISIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

## Piano 2015-2019

| Valori in Euro           | Fatturazione dei servizi a copertura del costo del personale distaccato |                     |                     | Trasferimento personale al consorzio |                     |
|--------------------------|---|---------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------|
|                          | 2015  | 2016                | 2017                | 2018                                 | 2019                |
| Contributi consortili    | 46.000,0  | 500.000,0           | 500.000,0           | 500.000,0                            | 500.000,0           |
| Ricavi per servizi       | -   | 9.850.000,0         | 10.050.000,0        | 11.400.000,0                         | 11.900.000,0        |
| <b>TOTALE ENTRATE</b>    | <b>46.000,0</b>   | <b>10.350.000,0</b> | <b>10.550.000,0</b> | <b>11.900.000,0</b>                  | <b>12.400.000,0</b> |
| Costo del personale (*)  | -   | 10.200.000,0        | 10.400.000,0        | 11.100.00,0                          | 11.400.000,0        |
| Spese di impianto        | 1.000,0   | 60.000,0            | 60.000,0            | 5.000,0                              | 5.000,0             |
| Sistemi informativi (**) | 10.000,0  | 20.000,0            | 20.000,0            | 20.000,0                             | 20.000,0            |
| Spese correnti           | 35.000,0  | 70.000,0            | 70.000,0            | 75.000,0                             | 75.000,0            |
| Consulenze esterne       | -   | -                   | -                   | -                                    | -                   |
| Oneri fiscali (***)      |   |                     |                     | 700.000,0                            | 900.000,0           |
| <b>TOTALE COSTI</b>      | <b>46.000,0</b>   | <b>10.350.000,0</b> | <b>10.550.000,0</b> | <b>11.900.000,0</b>                  | <b>12.400.000,0</b> |

(\*) Costo di personale indiretto e diretto. Si ipotizza di mantenere 88 FTE centralizzate presso il CSC e 112,1 FTE distribuite presso i presidi societari.

(\*\*) Al fine di alleggerire i costi di CSC, si assume di procedere con una struttura informatica essenziale.

(\*\*\*) IRES e IRAP su CSC sono comunque neutrali in quanto pari ai minori IRES e IRAP sulle società.

Il personale viene distaccato dalle società al CSC secondo art. 15 TUIR (iva esente). Ai fini della proiezione dei costi di sistema e a fronte delle strutture fiscali presenti nelle società provinciali si deve tenere conto dell'indetraibilità di quota parte dell'iva di fatturazione tra CSC e società:

- **parte dell'IVA con cui verranno fatturati i contributi consortili a regime è indetraibile**, si stima un ammontare di **ca. Euro 18 mila p.a.**
- **parte dell'IVA con cui verranno fatturati i servizi consortili a regime è indetraibile**, si stima un ammontare di **ca. Euro 400 mila p.a.**

L'iva rappresenta un **esborso di cassa** che le società dovranno sostenere, a fronte dell'eventuale successivo recupero.

Nota. si evidenzia che il modello proposto non è definitivo nei numeri delle persone ipotizzate dato che le rilevazioni effettuate da Deloitte non sono state aggiornate al 2015 per oggettivi limiti di tempo; al momento dell'attuazione si verificheranno in concreto quante persone verranno coinvolte e i numeri relativi, anche economico-finanziari, varieranno di conseguenza.

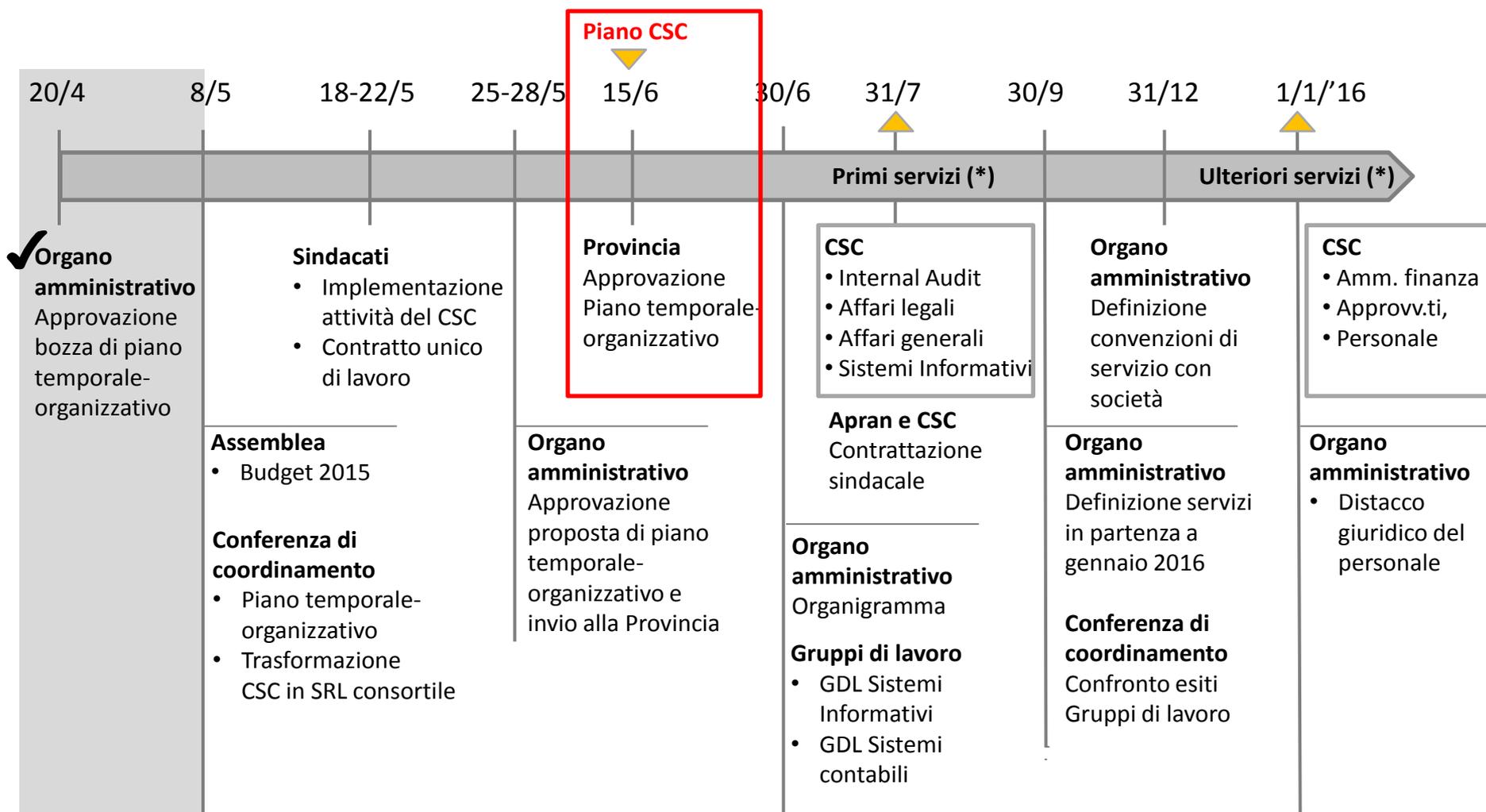
# AGENDA

---

- Cronologia e riferimenti normativi
- Le società pubbliche e i servizi consorziabili
- Indicazioni della Giunta Provinciale
- Principi guida del piano temporale-organizzativo 2015-2019
- Previsioni economico-finanziarie
- Prossimi passi

# CALENDARIO OPERATIVO

## Principali scadenze proposte dall'Organo Amministrativo CSC



(\*) le attività saranno implementate con gradualità e sulla base degli approfondimenti che verranno effettuati.

# ALLEGATI

---

- **APPROFONDIMENTO IVA INDETRAIBILE**

# APPROFONDIMENTO IVA INDETRAIBILE

## Fatturazione dei servizi

### FATTURAZIONE DI SERVIZI

| SOCIETA'                     | COSTO<br>PERSONALE (*) | QUOTA<br>INDETRAIBILITA' | IVA<br>(22%)     | COSTO IVA<br>(quota indet.) | RIPRESA FISCALE<br>(30%) | TOTALE COSTO<br>SISTEMA |
|------------------------------|------------------------|--------------------------|------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Aeroporto Caproni            | 125.000,0              |                          | 27.500           |                             |                          |                         |
| Cassa del Trentino           | 800.000,0              | 99%                      | 176.000          | 174.240                     | 52.272                   | 121.968                 |
| Informatica Trentina         | 1.596.000,0            |                          | 351.120          |                             |                          |                         |
| ITEA                         | 1.822.000,0            | 72%                      | 400.840          | 288.605                     | 86.581                   | 202.023                 |
| Patrimonio del Trentino      | 453.000,0              |                          | 99.660           |                             |                          |                         |
| Trentino Network             | 1.362.000,0            |                          | 299.640          |                             |                          |                         |
| Trentino Riscossioni         | 179.000,0              |                          | 39.380           |                             |                          |                         |
| Trentino School of Managemer | 489.000,0              | 100%                     | 107.580          | 107.580                     | 32.274                   | 75.306                  |
| Trentino Sviluppo (*)        | 1.895.448,4            |                          | 416.999          |                             |                          |                         |
| Trentino Trasporti           | 607.000,0              |                          | 133.540          |                             |                          |                         |
| Trentino Trasporti Esercizio | 2.010.000,0            |                          | 442.200          |                             |                          |                         |
| <b>TOTALE</b>                | <b>11.338.448,4</b>    |                          | <b>2.494.459</b> | <b>570.425</b>              | <b>171.127</b>           | <b>399.297</b>          |

(\*) Ipotesi piano: Costo del personale per attività di supporto = Importo fatturato per servizi resi a pagamento

Fonte: Analisi Deloitte: *Linee guida evolutive*, Ottobre 2014; rielaborazione interna

# APPROFONDIMENTO IVA INDETRAIBILE

## Fatturazione dei contributi consortili

---

### FATTURAZIONE DEI CONTRIBUTI CONSORTILI

|                               | Contributo CSC | IVA indetr. (22%) | RIPRESA FISCALE | ONERE TOTALE  |
|-------------------------------|----------------|-------------------|-----------------|---------------|
| <i>Valori in Euro</i>         | Importo cad.   | Importo cad.      | ca. 30%         |               |
| Cassa del Trentino            | 52.222         | 11.489            | 3.447           | 8.042         |
| ITEA                          | 52.222         | 11.489            | 3.447           | 8.042         |
| Trentino School of Management | 10.000         | 2.200             | 660             | 1.540         |
| <b>TOTALE</b>                 | <b>114.444</b> | <b>25.178</b>     | <b>7.553</b>    | <b>17.624</b> |