

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)

	COSTO PERSONALE	FTE	COSTO PROCAPITE
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
TOTALE	11.338.448		52.811

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

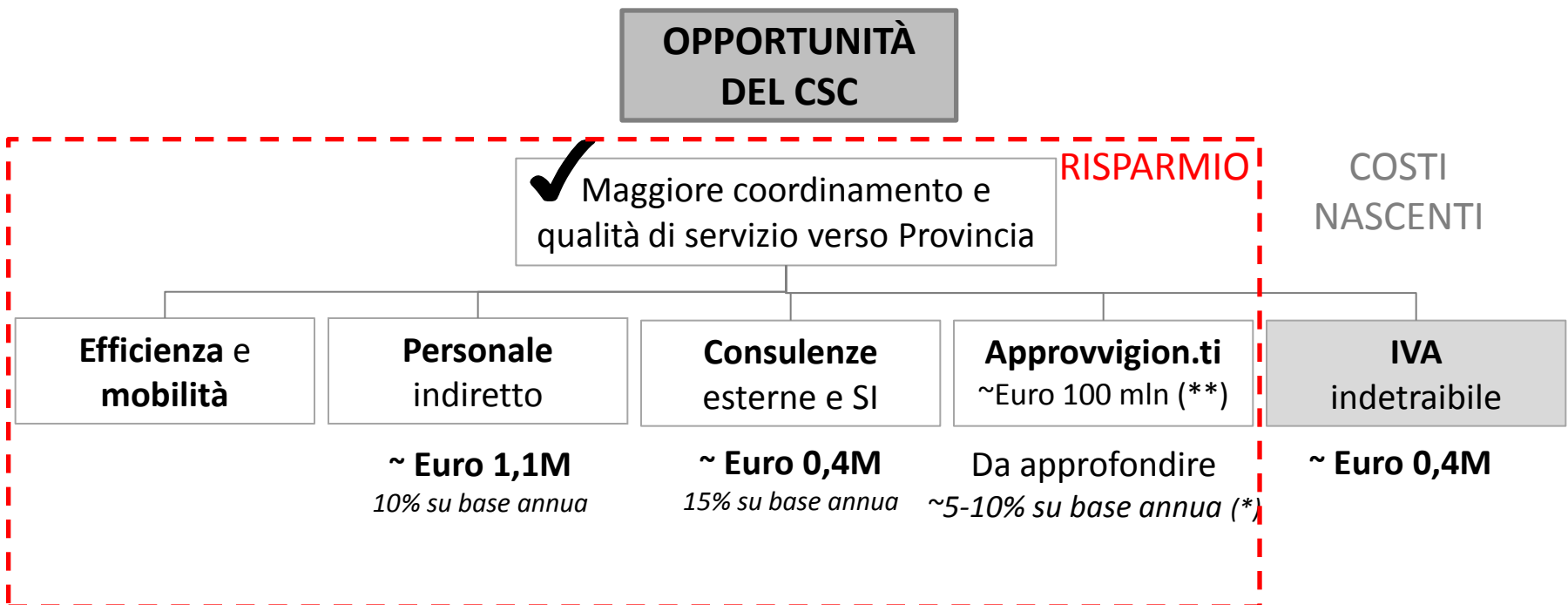
- Il Consorzio **non può assumere personale che non sia quello già in essere presso le società, valorizzando i «team specialistici»** per area di servizio già individuati presso le stesse

OBIETTIVI

Opportunità del nuovo CSC

Prevista sola
centralizzazione di attività

**SCENARIO
CONSERVATIVO**



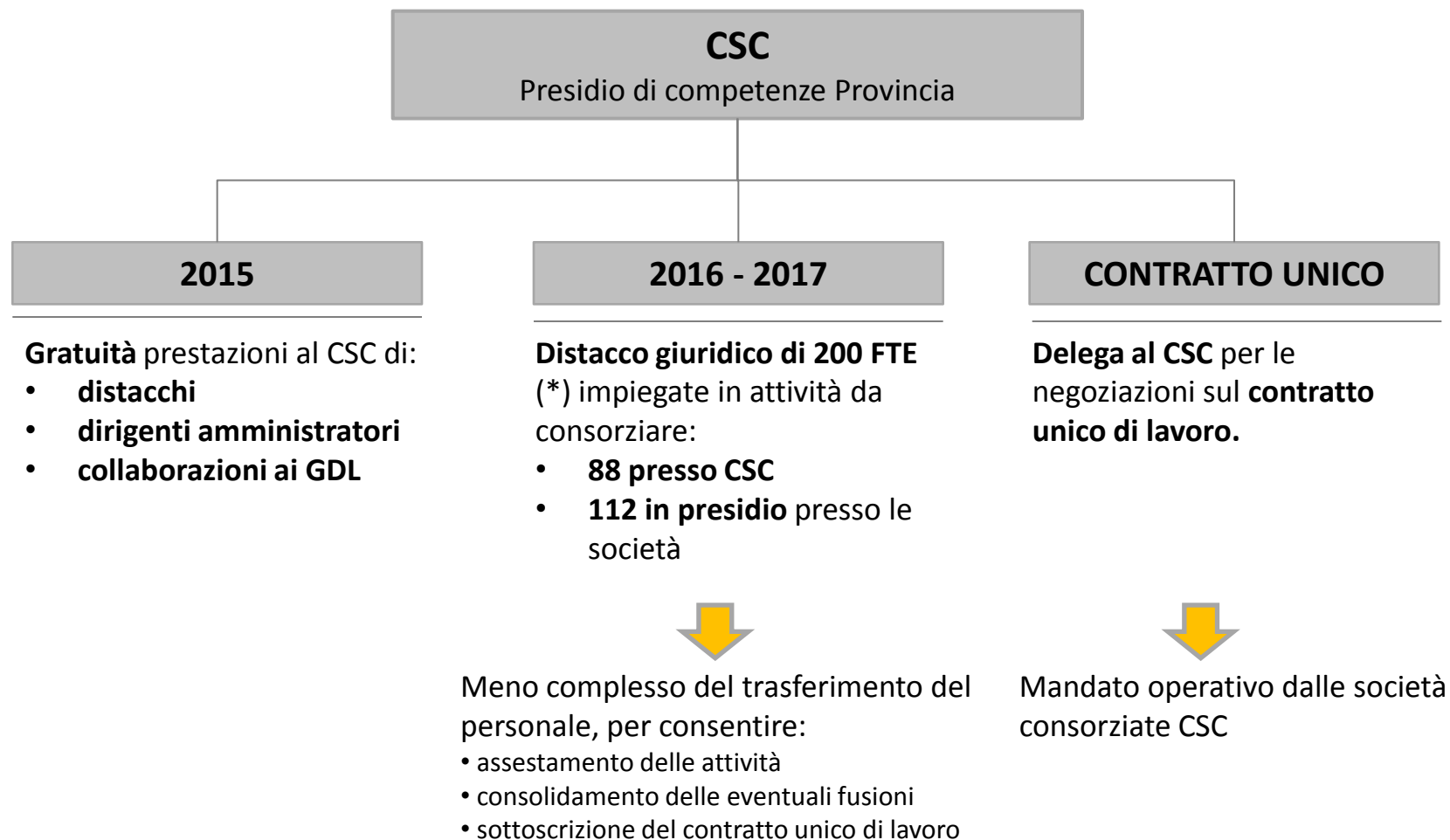
Fonte: Deloitte, *Linee guida evolutive*, Ottobre 2014 e Ottobre 2013; analisi interna.

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

PRINCIPI GUIDA

Implementazione CSC (2/4)

DESCRIZIONE	OBIETTIVO
<ul style="list-style-type: none">• Coordinamento da parte del CSC del personale 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.	Controllo gerarchico/ funzionale sulle risorse
<ul style="list-style-type: none">• Personale messo a disposizione del CSC per 2016 e 2017 in distacco, per consentire:<ul style="list-style-type: none">– assestamento delle attività– consolidamento delle eventuali fusioni– sottoscrizione del contratto unico di lavoro	Distacchi per due anni
<ul style="list-style-type: none">• Valore dei servizi erogati dal CSC nel 2016 e 2017, equivalente al costo del personale distaccato, costo del personale invariato.	Utilizzo dei consorziati dei servizi del CSC
<ul style="list-style-type: none">• Contributi consortili limitati e invariati nel 2016 e 2017, pari al costo del personale indiretto (comunque a carico di sistema).	Contributi consortili limitati

PRINCIPI GUIDA

Implementazione CSC (3/4)

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

PRINCIPI GUIDA

Implementazione CSC (4/4)

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

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 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
TOTALE		46.000		500.000

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
TOTALE	6,3	7,1	1,8	2,8	0,9	19,0

Valori Full Time Equivalent, Euro	USCITE	COSTO PROCAPITE	SAVING 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
TOTALE	19,0	54.013	1.098.848

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

ORGANICO SERVIZI

Struttura piatta con ridotta incidenza indiretta

Funzioni di staff
Personale indiretto



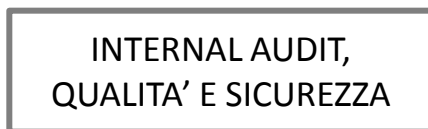
FTE 3,5
di cui in sede 3,5
di cui in società -

Funzioni di line
Personale diretto

Entro luglio 2015



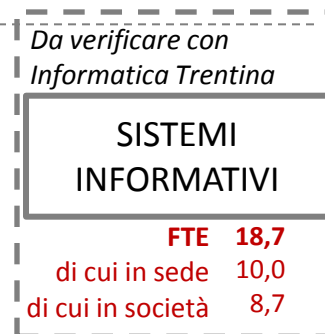
FTE 14,6
di cui in sede 7,0
di cui in società 7,6



FTE 8,9
di cui in sede 7,0
di cui in società 1,9



FTE 35,9
di cui in sede 5,0
di cui in società 30,9



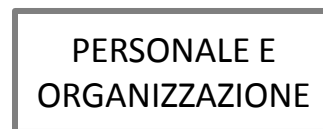
FTE 18,7
di cui in sede 10,0
di cui in società 8,7

Entro gennaio 2016

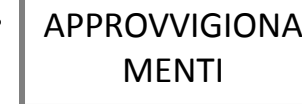
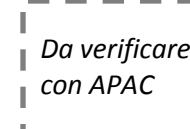


FTE 56,8
di cui in sede 27,0
di cui in società 29,8

Da verificare con Cassa del Trentino



FTE 30,7
di cui in sede 16,0
di cui in società 14,7



FTE 31,0
di cui in sede 16,0
di cui in società 15,0

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
TOTALE ENTRATE	46.000,0	10.350.000,0	10.550.000,0	11.900.000,0	12.400.000,0
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
TOTALE COSTI	46.000,0	10.350.000,0	10.550.000,0	11.900.000,0	12.400.000,0

(*) 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.

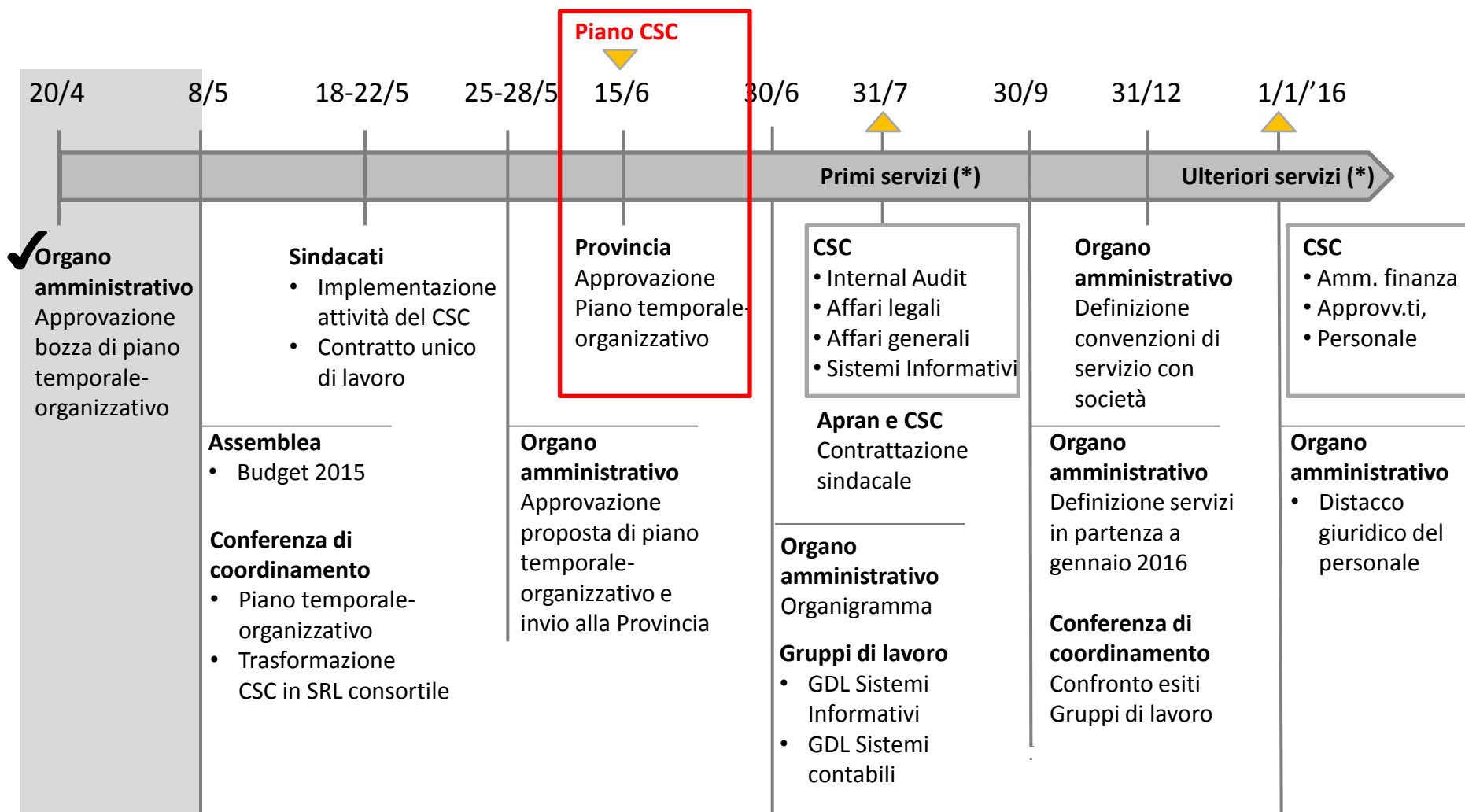
Nota. si evidenzia che il modello proposto non è definitivo nei numeri delle persone ipotizzate dato che le rilevazioni effettuate da Deloitte non sono state aggiornate al 2015 per oggettivi limiti di tempo; al momento dell'attuazione si verificheranno in concreto quante persone verranno coinvolte e 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 PERSONALE (*)	QUOTA INDETRAIBILITA'	IVA (22%)	COSTO IVA (quota indet.)	RIPRESA FISCALE (30%)	TOTALE COSTO 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			
TOTALE	11.338.448,4		2.494.459	570.425	171.127	399.297

(*) 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
TOTALE	114.444	25.178	7.553	17.624