

RELAZIONE BUDGET PREVISIONALE 2026-2028 AP S.R.L.

AP S.R.L.

Sede in CREMONA VIA PALESTRO 66

Capitale sociale euro 182.000,00 versato

C.F. e numero di iscrizione al Registro Imprese di Cremona n.

80002360198

R.E.A. di Cremona n. CR-331360 - Partita IVA 01829640190

Introduzione e note metodologiche

Il **budget aziendale** è uno strumento di pianificazione e controllo di fondamentale importanza per ogni impresa, indipendentemente dalla sua dimensione o settore. Si tratta di un documento previsionale che consente di pianificare, monitorare e valutare le performance aziendali, supportando gli amministratori nelle scelte strategiche. Il budget ha lo scopo di permettere agli amministratori di avere sotto controllo i ricavi, i costi, gli investimenti e i flussi finanziari anticipando, per quanto possibile, criticità e/o opportunità.

Il **budget aziendale** è quindi un piano economico-finanziario redatto in anticipo rispetto all'esercizio o agli esercizi di riferimento, che stima i **risultati attesi** in termini di ricavi, costi, investimenti e disponibilità finanziarie in un arco temporale breve o medio.

Le sue funzioni principali sono:

- **pianificazione:** stabilire obiettivi concreti e misurabili per orientare le attività aziendali;
- **controllo:** monitorare l'andamento della gestione attraverso la verifica periodica degli scostamenti tra dati previsionali e dati consuntivi;
- **supporto decisionale:** fornire dati utili alla direzione per assumere decisioni informate e tempestive ed allocare le risorse in modo efficiente.

Per quanto riguarda la società AP S.R.L., così come da specifica previsione statutaria, si è proceduto alla redazione del budget o piano previsionale, riferimento ad un periodo temporale di media durata (36 mesi), adottando nell'impostazione dello schema la classificazione delle voci di costo e di ricavo prevista dalla IV Direttiva CEE che stabilisce i principi per la redazione del bilancio civilistico.

La scelta adottata dal consiglio di amministrazione e dalla direzione nell'impostazione del budget, in considerazione anche della particolarità della società (società in house che fornisce servizi ad Ordini e Collegi professionali), del mercato nel quale la stessa opera (assenza sul mercato locale di analoghe strutture o competitors) e dei servizi dalla stessa "prodotti", è stata quella di adottare uno schema che potesse nel contempo essere tecnicamente e normativamente corretto, ma semplice e di facile lettura da parte di tutti i soci.

Il budget presentato si articola come segue:

- budget economico: che costituisce il processo aziendale che, nel caso specifico della società, genera l'impatto maggiore sull'attività di programmazione. Nel caso di specie infatti, la stima dei ricavi viene fatta all'interno della società ed i programmi di spesa (costi) per gli esercizi successivi, dipendono di fatto dal mantenimento dell'equilibrio economico tra costi della produzione e ricavi. L'analisi dei costi verte sull'individuazione dei costi variabili e dei costi fissi che, in alcuni casi, vengono desunti dagli esercizi precedenti e sono strettamente vincolati al funzionamento della struttura. Altri costi sono invece variabili/discrezionali e vengono determinati dagli amministratori, sulla base delle risorse disponibili, degli obiettivi e delle priorità aziendali.

- budget finanziario: strumento che consente di stimare il flusso di cassa complessivo (cash flow) della società in un dato periodo (nel caso specifico nell'arco di un triennio). Il suo scopo è quello di verificare la sostenibilità finanziaria dei programmi/progetti aziendali e la

possibilità di realizzare l'attività aziendale così come programmata. La conclusione del processo di budgeting finanziario e l'obiettivo finale, è quello di definire la cosiddetta liquidità finale (saldo liquido alla fine dell'esercizio), partendo dal saldo liquido iniziale e attraverso il calcolo del flusso di cassa.

La scelta del consiglio di amministrazione e della direzione è stata quella di non redigere il budget patrimoniale; schema che permette di effettuare una previsione delle voci che compongono lo stato patrimoniale della azienda, focalizzando l'attenzione sui valori che muovono i flussi di cassa. Nello specifico il budget patrimoniale deve evidenziare:

- rimanenze di magazzino: gestione del magazzino e delle scorte
- crediti e debiti commerciali: gestione dei crediti e dei debiti per quanto attiene ad esempio le dilazioni di pagamento concesse ai clienti, i tempi dei pagamenti ai fornitori, eventuali interessi su pagamenti rateizzati, ecc.
- finanziamenti: gestione dei debiti a breve e soprattutto delle fasi di rimborso dei debiti a medio e lungo termine.

Nel caso specifico poiché la società AP S.R.L., per propria natura e per l'attività svolta, non ha un magazzino e di conseguenza una gestione delle scorte, non ha di fatto crediti o debito commerciali (unico debito significativo nello stato patrimoniale è quello relativo al TFR accantonato del personale dipendente) e non ha attivato finanziamenti, mutui o investimenti strutturali, si è ritenuto non utile la redazione del budget patrimoniale.

BUDGET ECONOMICO

VALORE DELLA PRODUZIONE (vedasi dettaglio tabella "valore della produzione")

A1 Ricavi delle vendite e delle prestazioni

In relazione alla particolarità della società, i ricavi delle vendite si sostanziano nella quasi totalità nell'importo del corrispettivi pagati dagli enti soci e enti clienti, per l'acquisito dei servizi offerti dalla società stessa e dettagliati nell'allegato (definito di anno in anno) al contratto di servizio triennale. I corrispettivi determinati per l'anno 2026, sono stati poi determinati nell'importo per gli esercizi successivi (2027 e 2028), applicando un coefficiente in aumento pari al 2% definito sulla base delle previsioni ISTAT sull'andamento dell'inflazione. Nelle previsioni dei ricavi per gli esercizi 2027 e 2028 si è ritenuto di considerare costante il numero degli enti soci e degli enti clienti esistenti al 1° gennaio 2026, così pure come l'ammontare dei servizi dagli stessi richiesti alla società.

Nei ricavi delle vendite sono stati previsti anche euro 15.000,00 derivanti dai proventi derivanti alla società, dalla gestione per conto degli enti soci e clienti, di iniziative di formazione ed aggiornamento professionale a pagamento. Si è previsto infatti che la società trattenga dagli utili dei singoli eventi formativi a pagamento, una percentuale del 25%.

Tale valore si è considerato costante nel periodo triennale di riferimento.

COSTI DELLA PRODUZIONE (vedasi tabella costi della produzione)

Preme evidenziare come già nel corso del corrente esercizio, si sia dato corso ad una dettagliata revisione dei contratti in essere con i fornitori della società, al fine di ridurre o comunque mantenere i corrispettivi contrattualmente previsti e quindi di conseguenza i costi variabili esterni all'azienda.

Il prossimo step riguarderà le voci di costo relative all'energia ed alla telefonia e collegamenti telematici, per le quali sono già state attivate valutazioni di soluzioni alternative a quelle attualmente in essere.

I costi della produzione sono stati così classificati:

B6 materie prime

B7 servizi

B8 godimento beni di terzi

B9 personale

B10 ammortamenti

B11 variazioni delle rimanenze

B12 accantonamenti per rischi

B14 oneri diversi di gestione

Anche per i costi della produzione previsti per l'anno 2026, con esclusione del costo del personale, si è proceduto alla definizione delle stime per i due esercizi successivi, non avendo indicazioni certe di previsti aumenti o riduzioni dei costi da parte dei fornitori, applicando una percentuale di incremento del 2% pari alle previsioni ISTAT dell'inflazione. Alcuni costi, quali quelli relativi all'energia, potrebbero variare in relazione alla situazione economica e geopolitica internazionale ma, in considerazione anche alla situazione attuale, con previsione di stabilizzazione e risoluzione dei conflitti in essere, si ritiene di poter ragionevolmente escludere possibili significativi incrementi almeno nell'arco temporale dei prossimi tre anni.

Un passaggio particolare merita la voce B9 relativa al costo del personale (costo interno dell'azienda) che, in una società di servizi quale appunto al AP S.R.L., rappresenta la voce di costo preponderante e che determina di fatto il risultato di esercizio.

Per il dettaglio del costo azienda, della pianta organica, dei livelli di inquadramento contrattuale attuali e delle retribuzioni lorde si rinvia alla tabella "personale".

Il costo del personale per il triennio, è stato inserito sulla base dei dati forniti dal consulente del lavoro di riferimento, che ha considerato tutti gli elementi che costituiscono la voce di costo (eventuali previsioni di rinnovi contrattuali, contributi previdenziali e assistenziali, accantonamenti TFR, oneri fiscali, costi di formazione, ecc.)

Si evidenzia che, nel corso del 2026 è prevista la cessazione del rapporto di lavoro di un dipendente per pensionamento. Il consiglio di amministrazione, almeno per il prossimo esercizio, ha deciso di non prevedere una sostituzione con nuove assunzioni. Analogamente, per il triennio di riferimento, non sono state previste situazioni di dimissioni o licenziamenti di personale e tantomeno di variazioni nell'articolazione dei contratti in essere all'01/01/2026 (personale in part time e personale full time) e o avanzamenti di livello. Sempre con l'intento di contenere il costo del personale, il consiglio di amministrazione e la direzione applicheranno una strategia di gestione volta a ridurre progressivamente le ore di lavoro straordinario, fruttando anche una impostazione "elastica" degli orari di lavoro e delle presenze in sede dei dipendenti, e soprattutto una progressiva ma significativa riduzione del costo (peraltro non monetario ma che incide in bilancio) delle ferie e ROL non goduti.

Per quanto attiene i proventi finanziari, derivanti oggi unicamente dagli interessi sui depositi esistenti sui conti correnti bancari aperti presso gli istituti di credito di riferimento (BPM Banco Popolare – sede di Cremona Fideuram sede di Cremona e CREDEM sede di Piacenza), si è applicato un criterio di stima prudenziale, pur avendo come obiettivo quello di ricontrattare con le banche la remunerazione delle giacenze, in considerazione anche degli importi significativi degli stessi.

Per gli oneri e spese finanziarie si è previsto un incremento, rispetto all'importo stimato alla data dell'01/01/2026 del 2% sempre con riferimento alla previsione ISTAT dell'inflazione.

Gli oneri fiscali IRES (imposta sul reddito delle società aliquota fissa del 24%) e IRAP (imposta regionale sulle attività produttive) sono stati inseriti sulla base dei dati forniti dal consulente fiscale della società.

Si prevede di realizzare nel triennio di riferimento utili di esercizio crescenti che, sulla base delle previsioni statutarie (artt. 11 e 19 dello Statuto), potranno essere distribuiti fra i soci ovvero destinati a riserva.

Per quanto attiene l'applicazione di indicatori di risultato, in considerazione della particolare natura della società e degli scopi e finalità per i quali la stessa è stata costituita, si è ritenuto di non procedere al calcolo. Ciò in quanto, funzione della società, è sostanzialmente quella di fornire servizi agli Ordini e Collegi soci ad un costo più contenuto rispetto a quello che gli stessi andrebbero a sostenere rivolgendosi al mercato. Nella determinazione dei corrispettivi per i servizi prestati, in un'ottica anche di economicità dell'azione della pubblica amministrazione, non sono stati previsti ricarichi che possano generare guadagni per la società, ma la si è operato per assicurare la copertura dei costi e nel contempo una operatività "ordinaria" della struttura. Pertanto, non avendo la società come obiettivo quello di generare profitti dalla vendita dei servizi, se non eventualmente per la parte di fatturato (20%) da realizzare con clienti non soci, la determinazione di indici quali il R.O.E., R.O.S. e R.O.I., risulta di scarsa utilità.

BUDGET FINANZIARIO

Il saldo liquido all'inizio dell'anno 2026 viene stimato in euro 717.400,00 considerando che, entro la fine del corrente anno, si proceda ad un investimento di parte delle disponibilità finanziarie per euro 300.000,00. La strategia del consiglio di amministrazione per la gestione delle disponibilità finanziaria, prevede una politica di investimento di parte delle disponibilità liquide, con l'individuazione di strumenti finanziari che consentano mantenere il capitale investito (capitale garantito) e possano generare una redditività in termini di interessi. Già nel corso del 2025 si vorrebbe procedere ad investire in una polizza assicurativa ramo 1 e in altro strumento finanziario da individuare (titoli di Stato, depositi vincolati o certificati a capitale garantito) per un importo indicato di euro 300.000,00.

IMPIEGHI

Sono stati previsti investimenti in immobilizzazioni tecniche contenuti negli importi per i tre esercizi di riferimento, ritenendo che la struttura della società sia adeguatamente strutturata dal punto di vista tecnologico. Le previsioni di investimenti potranno riguardare l'eventuale sostituzione di computer obsoleti o strumenti per il potenziamento della dotazione delle sale riunioni per le attività in modalità telematica a distanza o e-learning. Negli ultimi anni e si stima che tale trend proseguirà anche nel prossimo futuro seppur con una lieve inversione di marcia negli ultimi periodi, sempre più gli Ordini e Collegi hanno utilizzato per la propria attività istituzionale, le potenzialità offerte dall'informatica, riducendo ad esempio notevolmente l'organizzazione di eventi in presenza a favore di eventi in webinar.

Nel corso dell'esercizio 2026 è prevista l'erogazione di una indennità di fine rapporto ad un dipendente dimissionario per pensionamento. Non sono previste altre liquidazioni di indennità di fine rapporto o trasferimenti del TFR accantonato ad altri fondi pensione complementari, per i successivi due esercizi.

In relazione a quanto sopra indicato in relazione al saldo delle liquidità, nel corso del 2026 si è previsto di completare il piano di investimento di parte delle disponibilità liquide, con ulteriori euro 100.000,00. Non sono previsti, almeno per il momento, ulteriori investimenti finanziari per gli esercizi 2027 e 2028.

FONTI

Nelle fonti finanziarie viene riportato l'utile dell'esercizio, l'importo degli ammortamenti dei beni ad oggi non ammortizzati (mobili ed attrezzature) e l'accantonamento al fondo TFR stimato sulla base dei dati storici e delle indicazioni fornite dal consulente del lavoro. Tali ultime due voci rappresentano fonti di finanziamento interne (autofinanziamento dell'azienda) in quanto non rappresentando uscite finanziarie, permettono il mantenimento

di liquidità all'interno dell'azienda che potrà essere utilizzata evitando di ricorrere a fonti di finanziamento esterne.

Non è stato previsto uno stanziamento per fondo rischi vari in quanto, alla chiusura del bilancio dell'esercizio in corso, non si individuano eventi specifici già esistenti che possano generare potenziali passività.

Il flusso di cassa netto dell'azienda evidenzia un segno negativo solo nell'esercizio 2026, derivante, come indicato, dalla liquidazione di un TFR ad un dipendente (peraltro con una importante anzianità di servizio) e dall'impiego di risorse finanziarie per un investimento in prodotti finanziari.

Nei tre esercizi di riferimento l'azienda evidenzia un andamento crescente del saldo delle disponibilità liquide, tenendo anche in considerazione che gli investimenti in prodotti finanziari individuati permettono, qualora se ne ravvisi l'esigenza, uno smobilizzo immediato o comunque in tempi contenuti.

Si ritiene che la società non abbia significative concentrazioni di rischio di liquidità sia dal lato delle attività finanziarie che da quello delle fonti di finanziamento. La società nel corso del triennio in esame, possiederà attività finanziarie per le quali esiste un mercato liquido e che pertanto sono prontamente liquidabili in caso di necessità.

La società non ha strumenti di indebitamento o linee di credito attive per far fronte ad eventuali esigenze di liquidità che, peraltro, non si ravvisano nel triennio in esame.

Di sicuro maggior interesse, rispetto agli indici di risultato economici, appaiono gli indici di liquidità.

Margine di liquidità primario (acid test): liquidità immediate - passività correnti risulta essere un indicatore che prende in considerazione unicamente le sole attività liquide dell'azienda, senza considerare i crediti. Permette di misurare la capacità dell'azienda di essere solvibile nell'immediato, senza dover contare sulla riscossione dei crediti. A tale proposito appare opportuno evidenziare come gli eventuali "crediti" della società, possano di fatto essere relativi unicamente a corrispettivi da incassare da enti soci o clienti e pertanto, non gravati da difficoltà nella fase di riscossione.

ACID TEST 2025
6,54

Margine di liquidità secondario o di tesoreria: (liquidità immediate + liquidità differite)/passività correnti

questo indice misura la capacità dell'azienda di estinguere i debiti entro i 12 mesi tramite la conversione di liquidità a breve (cassa, banca, crediti esigibili entro i 12 mesi).

Indice tesoreria 2025
7,11

CONCLUSIONI

Dall'analisi del budget triennale, in sintesi, emerge una situazione di "tranquillità" gestionale della società, basata però su previsioni di mantenimento della attuale situazione, per quanto attiene in modo particolare le fonti interne di finanziamento. I possibili fattori di rischio, che potrebbero compromettere la sostenibilità dei bilanci, riguardano più che la sezione dei costi della produzione, quella del valore della produzione. Infatti, l'eventuale decisione di uno o più enti soci/clienti (soprattutto se di medio-grandi dimensioni) di richiedere una riduzione dei servizi, porterebbe certamente un disequilibrio nelle entrate correnti, a fronte di costi fissi (personale) invariati. Tale rischio risulta peraltro connaturato alla natura stessa della società (società in house providing), all'attività svolta e alla tipologia di soci (enti di diritto pubblico non economico). Proprio per tali ragioni, la redditività prevista nel triennio risulta contenuta in quanto, come già indicato, a fronte di costi di gestione di fatto non ulteriormente contenibili in valori significativi, sono stati previsti corrispettivi calcolati che permettano la "mera" copertura dei costi stessi e una ordinaria operatività.

Al contrario l'eventuale richiesta di servizi da parte di nuovi clienti, porterebbe ad un aumento del valore della produzione.

Diversa appare invece la lettura del budget finanziario, che evidenzia una buona situazione finanziaria della società che dispone di liquidità finanziarie di importo significativo e di immediata disponibilità (cassa e banca). Anche la politica di investimenti in prodotti finanziari di parte delle liquidità, definita dal consiglio di amministrazione, prevede l'utilizzo di strumenti che permettano la conservazione del capitale (garantito), un discreto rendimento ed un facile o immediato smobilizzo senza penali. Di rilievo l'evidenza che le disponibilità liquide, assicurano la piena copertura del debito della società verso tutti i dipendenti per l'accantonamento TFR. La società non risulta avere peraltro debiti di altra natura verso terzi, non avendo indebitamento per ricorso a fonti di finanziamento esterne o muti attivi.

Un ultimo cenno merita una voce che non trova rilievo nella previsione economico-finanziaria ma che costituisce un valore aggiunto della società, che dovrebbe essere tenuto in considerazione nella valutazione del rapporto servizi ricevuti/corrispettivo pagato. Tale elemento consiste nel know how pluridecennale che la struttura offre in termini di conoscenza, competenza ed esperienza nella gestione di Ordini e Collegi professionali.

Per concludere va data evidenza al fatto che il budget triennale, che permette di definire obiettivi, allocare risorse, monitorare i risultati e prendere decisioni informate, deve essere inteso non come uno strumento statico ma al contrario dinamico, che verrà rivisto di anno in anno alla luce delle risultanze a consuntivo e del raffronto con le previsioni iniziali.