

Sviluppo Campania SpA

Piano di ristrutturazione aziendale

Ex art. 14 comma 4 D.Lgs. 175/2016

L.R. n. 1/2016 artt. 4, comma 3

Indice

Introduzione	4
Finalità del Piano	5
Premessa metodologica.....	6
Criteri di redazione ed implementazione	8
Framework strategico.....	9
Struttura del documento.....	10
Conto economico previsionale al 31/12/2016	11
Intervento sul capitale	12
Coerenza tra mission ed attività previste	14
Modello organizzativo attuale.....	15
Nuovo modello organizzativo	16
Verifica della dotazione organica	17
Prospettive industriali 2017/2020	19
Driver dei ricavi	20
Raggiungimento del pareggio operativo.....	21
Interventi sui costi.....	22
Impatto e misurazione delle misure	23
Indicatori di conseguimento degli obiettivi.....	24
Condizioni e tempi di attuazione	25
Indicatori di conseguimento degli obiettivi.....	26
Espletamento della funzione di controllo.....	27
Espletamento della funzione di controllo.....	28
Effetti del rilascio degli incubatori.....	29

Revisione del costo del personale	31
Criteri di valorizzazione dei ricavi	32
Impatto sull'equilibrio economico	33
Contenzioso lavoristico	34
Impostazione delle previsioni	35
Appendice 1 - Controllo di gestione	43
Appendice 2 - Generazione di valore aggiunto inespresso	47
Appendice 3 - Misure relative al Personale	49
CIG in Deroga	50
Riduzione dei dirigenti	52

Introduzione

- Il presente Piano di Ristrutturazione è adottato da Sviluppo Campania S.p.A. ai sensi dell'art. 14 del T.U. in materia di società a partecipazione pubblica (D.L.vo n. 175/2016) versando la Società in una situazione di crisi di impresa, caratterizzata dalla chiusura di esercizi consecutivi in perdita, con una previsione a finire l'anno 2016 con un risultato negativo, sebbene di misura più contenuta rispetto a quella registrata nell'anno 2015.
- Il presente documento è altresì adottato ai sensi dell'art. 4, comma 3, della legge regionale n. 1/2016, che autorizza i conferimenti ed i trasferimenti in favore di società se eseguiti per le finalità di cui al piano operativo di razionalizzazione delle società partecipate approvato dal Presidente della Giunta Regionale a fronte di piani aziendali di sviluppo e di risanamento.
- Il Piano si prefigge di descrivere il dettaglio degli interventi per assicurare il riequilibrio economico-finanziario della Società, inserendo tali interventi nell'ambito della più ampia manovra di sviluppo organizzativo.
- Il presente documento recepisce, inoltre, le raccomandazioni formulate dalla Regione Campania – Dipartimento Programmazione e Sviluppo Economico con nota di prot.n.2016.0704052 del 27/10/2016 (Raccomandazioni), nonché dall'Ufficio Speciale Controllo e Vigilanza su Enti e Società Partecipate con nota di prot. n.1/2017 del 5/1/2017.

Finalità del Piano

- Il piano in aderenza a quanto rappresentato nelle richiamate Raccomandazioni, è altresì finalizzato a:
 - Evidenziare con maggior dettaglio le iniziative o misure in cui si declina ogni singola azione, individuando indicatori di conseguimento e relativa tempistica;
 - Verificare la congruenza tra la mission aziendale e le attività da svolgere, da un lato e organizzazione, dotazione organica e professionalità presenti dall'altro;
 - Contemplare l'eventuale intervento sul capitale necessario per il ripristino delle condizioni di normale funzionamento della società, fermo restando che la Regione potrà disporlo una volta verificata la tenuta del Piano su di un ragionevole arco temporale e comunque non prima della verifica di marzo 2017 sulla dotazione organica.

5

Premessa metodologica

In merito alle osservazioni preliminari al piano, si propone una precisazione di natura metodologica, sulla struttura e le finalità di un piano di ristrutturazione. Sebbene non sia in discussione che le previsioni indicate dalla società debbano condurre ad una situazione di riequilibrio, occorre definire come lo stesso possa essere concretamente essere raggiunto, quali determinanti siano nella piena autonomia dell'organo amministrativo e quale influenza abbia lo stesso sulla stima dei ricavi.

Il piano previsionale, per quanto riguarda le proiezioni economiche, può essere impostato secondo tre modalità:

1. Impatto sui conti economici prospettici di un portafoglio di commesse integralmente definito in termini di valorizzazione, fattori produttivi necessari e tempi di realizzazione ed output attesi (*top bottom*);
2. Stima delle dinamiche economico finanziarie, sulla base di una struttura di costi preesistente, identificando il possibile punto di pareggio economico (*bottom up*);
3. Aggregazione dei risultati derivanti dall'esecuzione di commesse in portafoglio con le attività che la società dovrà svolgere per assicurare il raggiungimento del punto di pareggio, man mano che le commesse in portafoglio andranno ad ultimarsi (*misto*).

Il piano di ristrutturazione predisposto Sviluppo Campania è stato impostato con una modalità mista, avendo allo stato un portafoglio di commesse attivo ma con un assorbimento di qui a breve inferiore alla capacità produttiva complessiva. Per la copertura dell'intera struttura dei costi è necessario prevedere ulteriori attività che sono state calcolate nell'ottica del mantenimento della piena occupazione e dell'ottimizzazione dei fattori produttivi.

6

Nella fattispecie in questione, l'organo amministrativo è pertanto chiamato a: (i) eseguire un check up della struttura dei costi; (ii) dar corso all'assessment del personale; (iii) identificare gli automatismi tecnico-giuridici da implementare, affinché le previsioni vengano rispettate. Tra questi si indicano, la previsione di sistemi di remunerazione congruenti con le specificità aziendali e l'adozione di provvedimenti sul personale.

Le attività suddette, tutte analiticamente previste nel piano, creano le condizioni interne affinché la società possa operare in regime di efficacia ed efficienza e rendere minima la possibilità che vengano generate perdite operative. Più limitata sono le possibilità per l'organo amministrativo di governo delle variabili esterne, tra le quali si annoverano l'assegnazione delle commesse e dunque l'andamento dei ricavi, previsioni, per loro natura, implicitamente aleatorie e comunque connesse alle valutazioni della stazione appaltante e, in quanto tali, non suffragabili con alcuna ulteriore attività di approfondimento.

Di converso, la visibilità di breve, medio e lungo termine delle attività sulle quali è possibile prevedere il coinvolgimento della Società, è una prerogativa del socio che, tramite gli Uffici preposti, può, in piena autonomia e con ragionevole certezza, stabilire entità, tempi e condizioni delle commesse potenzialmente affidabili.

Visibilità che, non solo riduce il rischio di errore sulla fattibilità del piano, ma consente al socio stesso di assumere le decisioni strategiche sul futuro della società ed al management di gestire i provvedimenti conseguenti in via strutturale ed a titolo definitivo.

7

Criteri di redazione ed implementazione

- Il piano verrà implementato dando corso ai seguenti provvedimenti, alcuni dei quali definiti, altri che richiedono il partecipe coinvolgimento del socio:
 - Profonda revisione dei costi non direttamente imputabili alle commesse ed un rigido controllo sulla struttura dei costi di gestione nel suo insieme. Le previsioni per il prossimo triennio sono state impostate rivedendo analiticamente i costi per le spese generali, le consulenze ripetitive ed ogni altro onere necessario per il funzionamento della struttura.
 - Analisi preliminare propedeutica all'acquisizione di nuove commesse finalizzata a valutare la effettiva remuneratività operativa che non potrà prescindere da una quota proporzionalmente in grado di coprire le spese generali a loro volta ridotte per effetto degli interventi di cui al punto precedente.
 - Presidio della funzione di controllo che interviene in tutte le fasi del processo aziendale con metodologie specifiche e l'adozione di procedure vincolanti.
 - Verifica con gli Uffici competenti del programma di attività regionale sulle materie di interesse della Società, già richiamate nell'art.4 della Legge Regionale 1/2016.
 - Risccontro della progettazione preliminare eseguita dalla Società sulla base delle informazioni in proprio possesso.

8

Framework strategico

- L'equilibrio economico-finanziario di Sviluppo Campania, che opera prevalentemente sulla base di commesse affidate dal Socio Regione, può essere assicurato attraverso la massimizzazione del valore dei seguenti rapporti chiave:

$$\frac{Costi_{rendicontati}}{Costi_{sostenuti}} = \frac{Costi_{rendicontati}}{Costi_{rendicontabili}} * \frac{Costi_{rendicontabili}}{Costi_{sostenuti}}$$

- Il rapporto $\frac{Costi_{rendicontati}}{Costi_{rendicontabili}}$ rappresenta la misura dell'efficacia dell'azione della Società nella realizzazione delle attività delle commesse affidate: deve essere ottimizzato il processo rendicontativo e la misurabilità dell'output, al fine di avere un costante monitoraggio dell'andamento delle singole commesse e dell'insieme delle stesse, per prevenire l'insorgenza di disavanzi.
- Il rapporto $\frac{Costi_{rendicontabili}}{Costi_{sostenuti}}$ misura l'efficienza della Società e deve essere oggetto di costante controllo, eseguito dalla funzione aziendale di prevenzione dei rischi aziendali che sarà istituita ai sensi dell'art. 6 del T.U e finalizzato ad assicurare una drastica riduzione dei costi non rendicontabili e l'ottima allocazione di quelli rendicontabili.

9

Struttura del documento

- Il documento parte dalla Situazione economica previsionale al 31/12/2016 ed i provvedimenti conseguenti e procede articolando la rappresentazione in tre parti:
 - I. Approfondimento degli argomenti evidenziati nella prima parte della nota richiamata in premessa ovvero: (i) Coerenza della mission aziendale con le attività previste; (ii) Congruenza del modello organizzativo e la dotazione organica; (iii) Prospettive industriali relative al triennio 2017/2020; (iv) Raggiungimento del pareggio operativo; (v) Indicatori di conseguimento degli obiettivi; (vi) Condizioni e tempi di attuazione.
 - II. Chiarimenti sulle misure previste nel Piano: (i) Modalità di espletamento della funzione di controllo di gestione e coordinamento con l'attività di controllo (art. 6 comma 2 D.Lgs 175/2016); (ii) Effetti del rilascio degli incubatori, rischio contenzioso contratti in essere; (iii) Revisione del costo del personale, modalità attuative dell'intervento, coerenza dell'intervento con la ricognizione effettuata ex art.12 comma 1 TU; (iv) Criteri di valorizzazione dei ricavi, modalità di calcolo ed impatto sull'equilibrio economico; (v) Contenzioso lavoristico e criteri per la valutazione della convenienza delle transazioni.
 - III. Previsioni economiche.

10

Conto economico previsionale al 31/12/2016

- In base alle stime effettuate l'esercizio 2016 dovrebbe chiudere con una perdita ante imposte di 1,051 Meu.
- Tale valore, se confermato porterebbe il patrimonio netto a livelli molto prossimi al minimo legale, rendendo necessario un aumento di capitale.
- In coerenza con quanto riportato nel bilancio di periodo al 30/11/2016, la società ha eseguito un'accurata analisi delle cause che hanno generato le perdite pregresse e di periodo ed ha individuato un percorso per raggiungere nel breve periodo una condizione di equilibrio economico strutturale.

Ricavi		30/11/2016
Ricavi verso Regione Campania		1.015.305
Ricavi verso terzi		-
Variazione rimanenze in corso		8.623.441
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni		59.658
Valore della produzione		9.698.404
Costi		30/11/2016
Costi per servizi		2.954.545
Godimento beni di terzi		70.480
Oneri diversi di gestione		96.403
Costo del personale		7.080.784
Ammortamenti e accantonamenti		
Ammortamenti materiali		69.084
(Quota contributi c/investimenti di competenza)		-
Ammortamento immateriali		14.970
Accantonamenti e svalutazioni		323.031
Totale costi operativi		10.609.297
Risultato operativo	-	910.893
Oneri finanziari		-
Oneri finanziari diversi		32.158
(Proventi finanziari)		127
Rettifiche di valore di attività finanziarie		-
Oneri straordinari		-
(Proventi straordinari)		-
Risultato gestione finanziaria	-	32.031
Risultato gestione straordinaria	-	60.503
Risultato ante imposte	-	1.003.427
Imposte		37.773
Perdita di periodo	-	1.041.200

11

Intervento sul capitale

Sviluppo Campania S.p.A., in quanto società interamente controllata dalla Regione Campania, è stata oggetto di un programma di crescita dimensionale ed ampliamento dell'ambito di attività che ne ha mutato sia la struttura organizzativa che la mission. Con la Legge Regionale 15/2013 il socio unico ha, di fatto, inteso accorpate le attività precedentemente svolte da tre distinte società e conferirle il ruolo di gestore di talune partecipazioni acquisite sia direttamente che per il tramite della società Soapis Srl.

A completamento di quanto previsto nella richiamata legge, la società si configura come una holding di partecipazioni ed una struttura operativa impegnata a gestire commesse affidate dagli uffici competenti. Mentre per la seconda tipologia di attività valgono le considerazioni in merito alle perdite gestionali ed al relativo trattamento previsto dal D.Lgs. 175/2016 (cd Testo unico sulle partecipate), per quanto concerne l'attività di gestione delle partecipazioni, la società è chiamata ad agire per conto e nell'interesse della Regione Campania. L'assetto societario voluto dal legislatore regionale presenta, pertanto, una duplice veste: quella di controllante e di società operativa. In quanto detentrici di partecipazioni conferite dal socio e di società operativa, Sviluppo Campania è esposta a tre tipologie di rischi: rischio gestionale, rappresentato dall'andamento economico correlato alla gestione delle attività operative; rischio di eventi straordinari correlati alle attività operative ed alle patologie dell'attuazione della Legge regionale 15/2013; rischio per la svalutazione delle partecipazioni conferite.

In merito ai rischi di natura straordinaria, ed al fine di prevenire gli adempimenti previsti dall'art. 2447 c.c., si ritiene che gli stessi avevano trovato un'adeguata previsione nel comma 2, art.2 della Legge regionale 15/2013 che stabiliva: *"La società [...], è altresì destinataria del conferimento di beni*