

immobili del patrimonio disponibile regionale in misura non inferiore a 5.000.000,00 euro". Tale conferimento rispondeva al duplice obiettivo di dotare la società destinata a svolgere il ruolo di finanziaria regionale individuata ai sensi dell'articolo 1, comma 135 e seguenti della legge regionale 15 marzo 2011, n. 4 (Legge finanziaria regionale 2011) di un'adeguata patrimonializzazione e consentire che la gestione delle partecipazioni, nell'ipotesi di riduzione di valore delle stesse, non inficiasse direttamente sulla continuità aziendale, arrecando pregiudizio alle attività operative.

Fermo restando le prescrizioni previste dal TU e la necessaria adozione dei provvedimenti conseguenti, si ritiene che il perfezionamento di quanto riportato nella suddetta delibera afferisca al ruolo di "holding" e non solo di società strumentale. Per cui, mentre per il riequilibrio patrimoniale richiesto per il ripianamento delle perdite registrate nel 2015 e nel 2016 non vi è dubbio che lo stesso richieda la preventiva approvazione del piano previsto all'articolo 14 comma 4 del TU, si ritiene che il conferimento di beni immobiliari di un valore non inferiore a 5 Mev possa essere preso in considerazione anche alla luce del mancato conferimento delle altre partecipazioni societarie di cui all'art. 1 comma 5 della richiamata Legge regionale n.15/2013.

L'entità dell'intervento si ritiene vada determinato in rapporto al fabbisogno strutturale di capitale circolante stimato pari a circa tre mesi di spese correnti, ovvero 2 milioni di euro.

Per il ripristino delle normali condizioni di funzionamento, tale intervento deve considerarsi aggiuntivo al conferimento di immobili di proprietà regionale previsto dalla legge regionale n. 15/2013 o, in sua assenza, deve intendersi al netto di eventuali riduzioni del valore delle partecipazioni detenute dalla Società a seguito di precedenti conferimenti.

13

## Coerenza tra mission ed attività previste

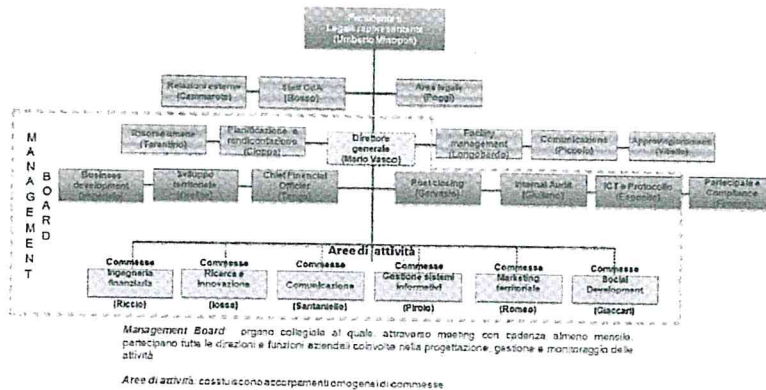
- La mission aziendale è strettamente correlata a quanto indicato dalla Legge di stabilità n°1/2016, articolo 4 lettera a) che ha modificato la Legge regionale 15/2013.
- Alla luce di quanto previsto nella Legge di stabilità *"la società regionale Sviluppo Campania, svolge le funzioni concernenti la materia dello sviluppo economico e del sistema territoriale regionale, nonché quelle necessarie al perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ente in materia di comunicazione, ricerca e innovazione tecnologica, compresa quella attinente il sistema informativo e informatico, [...]. La società attua i piani, programmi e indirizzi della Regione Campania nelle suddette materie e per tali finalità opera a supporto del tessuto imprenditoriale delle piccole e medie imprese; essa può operare in proprio o tramite sua società partecipata anche come società finanziaria per azioni"*.
- Le previsioni economiche riportate nella terza parte del documento si basano su centri di ricavi rientranti nelle aree schematizzate in basso:

| MISSIONE           | ATTUAZIONE PIANI, PROGRAMMI E INDIRIZZI REGIONE CAMPANIA |                                                  |                                |                                   |                                    |               |
|--------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---------------|
| AREE DI INTERVENTO | INGEGNERIA FINANZIARIA                                   | SVILUPPO ECONOMICO (compresa Assistenza Tecnica) | SISTEMA TERRITORIALE REGIONALE | RICERCA E INNOVAZIONE TECNOLOGICA | SISTEMI INFORMATIVI ED INFORMATICI | COMUNICAZIONE |

14

## Modello organizzativo attuale

- Il modello organizzativo attuale è il seguente:

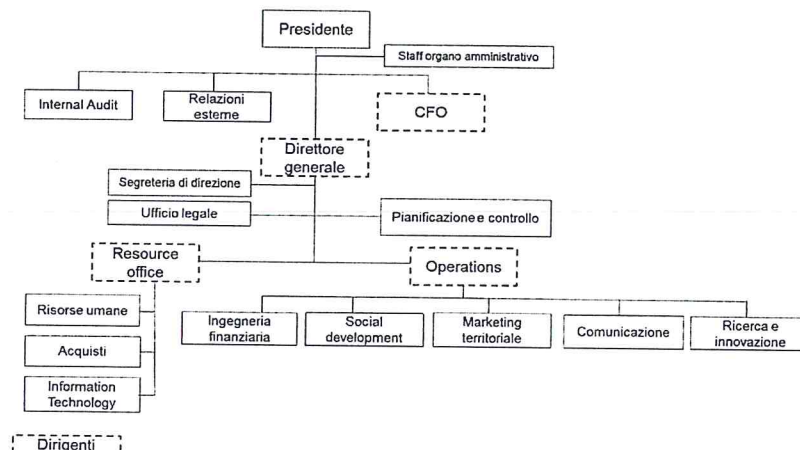


- Nel corso del 2016, è stato dato seguito ad una sostanziale modifica del modello organizzativo. La revisione ha avuto luogo a seguito di un'analisi accurata di benchmark considerando alcune finanziarie regionali aventi mission e caratteristiche operative analoghe.

15

## Nuovo modello organizzativo

- Il nuovo modello organizzativo è stato definito a valle di un'indagine sulle caratteristiche operative e le modalità di generazione dei ricavi che ha evidenziato due necessità: il riequilibrio del rapporto tra figure apicali e l'organico nel suo complesso e la concentrazione di responsabilità intermedie in numero ben precisato di quadri.
- Agli esiti delle suddette considerazioni è stato rivisto l'organigramma che presenta la seguente configurazione:



16

## Verifica della dotazione organica

- La Società ha eseguito una ricognizione analitica del personale in organico anticipando di fatto quanto previsto all'art.19 del TU delle partecipate.
- La ricognizione ha sostanzialmente confermato il riscontro della sussistenza di un bacino di giornate non rendicontabili per effetto della centralizzazione di una serie di attività; con il nuovo organigramma e le disposizioni di attuazione le risorse di staff che passano da 44 a 21, attribuendo il personale, prima afferente a funzioni trasversali, alle attività dirette sulle commesse.

Tale operazione comporta una razionalizzazione della spesa del personale indiretto che rispetto agli oltre 2 milioni di euro della precedente organizzazione, si riduce ad 1,2 milioni, come si rileva dalla tabella che segue:

| <u>Funzione</u>   | <u>Addetti</u> | <u>Costo annuo</u>    |
|-------------------|----------------|-----------------------|
| Acquisti          | 4              | € 189.509,65          |
| CFO               | 4              | € 293.593,19          |
| Internal Audit    | 1              | € 88.474,16           |
| Personale         | 3              | € 152.599,87          |
| Pian e controllo  | 1              | € 77.100,05           |
| Protocollo        | 2              | € 88.719,20           |
| Relazioni esterne | 1              | € 54.947,78           |
| Resource Office   | 1              | € 73.976,82           |
| Segr Direzione    | 1              | € 47.406,03           |
| Staff CdA         | 1              | € 81.529,24           |
| Ufficio Legale    | 2              | € 65.410,04           |
| <b>Totale</b>     | <b>21</b>      | <b>€ 1.213.266,04</b> |

17

- L'effettivo fabbisogno operativo -espresso in giornate/uomo- è stato calcolato in modo analitico, come meglio rappresentato in seguito con la illustrazione del modello di controllo di gestione, consentendo una verifica puntuale del livello di saturazione dell'organico.
- In considerazione delle commesse in portafoglio nel 2016 e che in parte si protraggono nel 2017 e della revisione della struttura organizzativa, la Società non presenta un sovradimensionamento strutturale ma esuberi temporanei.
- Il tema della dotazione organica si pone quindi "per blocchi" ovvero in presenza di commesse che volgono verso il termine si verificano potenziali esuberi che divengono tali in assenza di ulteriori attività commissionate.
- Tale situazione appare risolvibile con un ricorso pianificato e strutturale agli ammortizzatori in vigore, soluzione idonea ad evitare la generazione di perdite operative per questa voce di costo.

18



# Prospettive industriali 2017/2020

## Quadro di riferimento

- Le previsioni economiche relative al quadriennio 2017/2020, prevedono una analitica composizione dei ricavi prospettici, suddivisi in: Convenzioni in portafoglio, Convenzioni in fase di definizione, Commesse da programmare ed Altri ricavi quali attività esterne ed entrate proprie.
- Le prospettive industriali vengono riferite a tre ambiti: (1) Prosecuzione delle attività connesse agli strumenti finanziari; (2) Riprogrammazione di economie registrate su attività già gestite dalla Società e (3) Attività coerenti con l'attuale POR 2014-2020 e gli ulteriori atti programmatici.
- Il fatturato previsionale per le quote diverse dalle **Convenzioni in portafoglio** e quelle **in fase di definizione**, è stato determinato eseguendo una **progettazione preliminare** a valere **sulle attività correlate alle convenzioni in corso ed iniziative coerenti** con le deliberazioni precedenti e gli atti di programmazione disponibili.
- La visibilità su un orizzonte triennale si ritiene possa trovare effettiva concretezza in presenza di indicazioni programmatiche da parte del Socio e degli obiettivi specifici che gli uffici competenti intendono attuare con il supporto della Società.

19

## Driver dei ricavi

- Nella tabella seguente si riportano alcuni dei centri di ricavi sui quali concretamente si basano le prospettive industriali per il prossimo quadriennio:

| Tipologia di attività                              | Livello della progettazione                            | Attendibilità e durata delle prospettive                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Attività di comunicazione                          | Convenzioni attive a valere sul FSE e PSR formalizzata | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ L'attività prevede un impegno annuale fino al 2020</li></ul>                                                                                                                        |
| Gestione rientri Fondo Microcredito                | Progettazione preliminare eseguita                     | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Molto alta, l'attività di gestione dei rimborsi richiede un impegno continuo ed è già espletata dalla Società.</li><li>▪ I piani di ammortamento sono di durata decennale</li></ul> |
| Gestione rientri Fondo PMI                         | Progettazione preliminare eseguita                     | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Molto alta, alla luce del superamento della criticità sull'Avviso competitività.</li><li>▪ Ultima rata di rimborso prevista per il 2027</li></ul>                                   |
| Rimodulazione attività su piano «Terra dei fuochi» | Progettazione preliminare eseguita                     | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Buona, l'attività prevede la creazione di servizi inediti ed altamente innovativi e l'erogazione di contributi mirati</li></ul>                                                     |
| Strumenti finanziari e di investimento europei     | Progettazione di massima e proposta spunti per la VExA | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Buona, il POR prevede diversi casi di SF applicati alle priorità di investimento.</li><li>▪ Gli strumenti hanno una durata di attuazione non inferiore ai cinque anni.</li></ul>    |
| Attività di Assistenza Tecnica alla Regione        | Progettazione da eseguire                              | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Buona in considerazione dei provvedimenti già adottati dalla regione in merito all'affidamento ad organismi in house di attività di assistenza tecnica.</li></ul>                   |

20

## Raggiungimento del pareggio operativo

### Entità e modalità di calcolo dei ricavi

- Il raggiungimento del pareggio operativo nasce dal combinato disposto di due dinamiche: l'adozione da parte della Società dei provvedimenti previsti nel Piano e la formalizzazione di convenzioni adottando le diverse modalità di attribuzione dei ricavi proposte.
- Tali modifiche prevedono la suddivisione dei ricavi in servizi enumerabili, quali la gestione di strumenti finanziari e servizi non enumerabili come le attività di assistenza tecnica, comunicazione ed altre attività di supporto.
- Lo schema adottato per il raggiungimento del pareggio operativo, sul fronte dei ricavi è il seguente:

| Tipologia di prestazioni | Fattori produttivi |                     |                       |                   | Criteri di valorizzazione | Criteri di misurazione |
|--------------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|-------------------|---------------------------|------------------------|
| Ricavi enumerabili       | Personale diretto  | Personale indiretto | Costi per servizi     | Margine operativo | Singola prestazione       | Prestazione eseguite   |
| Ricavi non enumerabili   | Personale diretto  | Personale indiretto | Copertura forfettaria | spese generali    | Attività rendicontate     | Performance raggiunte  |

21

### Interventi sui costi

- Gli interventi in riduzione dei costi indicati nella prima versione del Piano sono in parte adottabili in autonomia dall'organo amministrativo, e, come si può evincere dalle previsioni economiche allegate, manifestano i loro effetti in modo aggregato.
- Altre voci, quali la dismissione degli incubatori, sono oggetto di negoziazioni in corso sui cui esiti si aggiornerà sistematicamente il Socio.
- I provvedimenti, nel loro insieme, consistono in azioni finalizzate a creare le condizioni di massima efficacia gestionale ed efficienza operativa e costituiscono il requisito di base affinché la società possa operare in un regime di redditività strutturale.
- In particolare, la garanzia della riduzione delle perdite operative ed il raggiungimento di una condizione di economicità gestionale, è assicurata dalla implementazione del nuovo modello di pianificazione dei carichi di lavoro e di controllo di gestione in uno con le attività di monitoraggio eseguite dalla funzione di Internal Audit.

22

## Impatto e misurazione delle misure

- La declinazione degli interventi indicati nel Piano iniziale, al fine consentire il raccordo con le previsioni economiche pluriennali, prevede azioni aventi un impatto diretto e misurabile altre con effetti indistinti di difficile quantificazione ed altri ancora con impatto *una tantum*.

| VOCI DI RISPARMIO                      | QUANTIFICAZIONE | CRITERIO                                                                                                     |
|----------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riduzione del personale                | €194.000,00     | Personale non più in organico                                                                                |
| Riduzione oneri accessori al personale | €75.000,00      | Riduzione spese di trasferta per accorpamento sedi                                                           |
| Rilascio incubatori                    | € 109.000,00    | Risparmio stimato in misura del 50% del costo del 2016.                                                      |
| Consulenze ripetitive                  | € 58.000,00     | Dal 2018. Nel 2017 il risparmio previsto è assorbito dal maggior onere per le consulenze legali lavoristiche |
| Totale                                 | € 436.000,00    |                                                                                                              |

23

## Indicatori di conseguimento degli obiettivi

### Andamento inerziale - parametri quantitativi e qualitativi

- Le misure previste nel Piano verranno accompagnate da ulteriori iniziative finalizzate a rafforzare la condizione di equilibrio economico strutturale.
- Al fine di assicurare il rispetto delle previsioni ed il raggiungimento del più generale riequilibrio aziendale, verranno eseguiti controlli aggiuntivi, finalizzati a **riscontrare** sia **l'andamento inerziale** che il livello di **rispondenza delle attività previste nel Piano**.
- Il Piano sarà sottoposto ad una costante attività di monitoraggio coordinata dalla funzione Internal Audit che riferirà con periodicità mensile alla Direzione generale ed all'Organo amministrativo.
- L'efficacia dei **provvedimenti** varia a seconda degli obiettivi che a loro volta verranno **monitorati sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo**.
- Talune azioni (quali l'entrata a regime del Controllo di gestione), quand'anche di impatto esiguo sul conto economico, presentano una rilevanza decisiva nella creazione delle condizioni di base per l'ottenimento del pareggio operativo ed il mantenimento di standard di efficienza di medio e lungo termine.

24



## Condizioni e tempi di attuazione

| Intervento                                                 | Condizione                                                                                                                                                                                           | Tempi di attuazione                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Revisione dei costi del personale ed altri costi operativi | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Accordo con le organizzazioni sindacali</li> <li>► Assenso degli uffici regionali</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Entro il primo trimestre 2017 si prevede di attivare le misure</li> <li>&gt; Gli effetti sul conto economico sono correlati ai tempi di attuazione</li> </ul>                              |
| Potenziamento attività di progettazione                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Accordo da parte degli uffici competenti</li> </ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Si prevede l'ultimazione entro il primo trimestre 2017</li> </ul>                                                                                                                          |
| Introduzione controllo di gestione                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Nessun vincolo</li> </ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sperimentazione già in corso con la progettazione preliminare</li> <li>&gt; Entrata a regime entro il primo trimestre 2017</li> </ul>                                                      |
| Revisione accordo con Invitalia ed adeguamento sede        | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Formalizzazione accordo</li> <li>► Ottenimento contributo economico da parte del Socio</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Revisione accordo in corso, il perfezionamento è atteso entro il primo trimestre 2017</li> <li>&gt; Immediati in presenza di riconoscimento del contributo per gli investimenti</li> </ul> |
| Revisione delle modalità di valorizzazione dei ricavi      | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Adesione al metodo da parte degli uffici competenti</li> <li>► Formalizzazione delle convenzioni anche a valere sulle progettazioni già eseguite</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Coincidente con l'avvio delle convenzioni stipulate con le nuove modalità</li> </ul>                                                                                                       |
| Azzeramento dei contenziosi a stralcio                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Definizione trattative in corso</li> </ul>                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Entro il 2017</li> </ul>                                                                                                                                                                   |

25

## Indicatori di conseguimento degli obiettivi

### Tabella di sintesi

| Intervento                                                 | Obiettivi quantitativi                                                                                                                                                                | Obiettivi qualitativi                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Revisione dei costi del personale ed altri costi operativi | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Risparmi effettivamente registrati su base mensile</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Entrata a regime del nuovo modello organizzativo con la piena attività delle funzioni chiave</li> </ul>                                                     |
| Potenziamento attività di progettazione                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Numero di progettazioni eseguite</li> <li>► Ricavi generati dall'attività di progettazione</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Quota di progetti approvati su progetti presentati</li> <li>&gt; Livello di rispondenza tra le attività approvate e quelle previste nei progetti</li> </ul> |
| Introduzione controllo di gestione                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Provvedimenti corretti grazie alle valutazioni preliminari</li> <li>► Perdite operative evitate grazie alle verifiche effettuate</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rispondenza del feedback ricevuti dai riscontri del socio e del Controllo analogo sui report periodici redatti</li> </ul>                                   |
| Revisione accordo con Invitalia ed adeguamento sede        | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Risparmi su base annua dei costi di gestione degli incubatori</li> <li>► Risparmi complessivi per la gestione delle sedi</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Efficientamento delle comunicazioni aziendali</li> <li>&gt; Riduzione del carico operativo richiesto dall'attività di gestione degli incubatori</li> </ul>  |
| Revisione delle modalità di valorizzazione dei ricavi      | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Risultato operativo generato dalla revisione dei ricavi</li> <li>► Performance ottenute su quelle previste con l'adozione dei KPI</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tempi di recepimento da parte della struttura organizzativa delle modalità di produzione dei ricavi enumerabili</li> </ul>                                  |
| Azzeramento dei contenziosi a stralcio                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Risparmio ottenuto rispetto al costo complessivo accantonato</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Condizioni alle quali si è ottenuta la risoluzione anticipata del contenzioso</li> </ul>                                                                    |

26