

Espletamento della funzione di controllo

Coordinamento tra le funzioni

L'attuazione del Piano è presidiata dalla creazione di posizioni organizzative dedicate e l'emanazione di specifici ordini di servizio. Il set di controlli da implementare prevede il coordinamento delle tre funzioni coinvolte –CFO, Controllo di gestione* e Internal audit- che porranno in essere diversi adempimenti svolti nell'ambito di un'unica procedura

		Funzioni coinvolte		
		CFO	Controllo di gestione	Internal audit**
Tipologia di controllo	Prevenzione rischi di crisi aziendali			
	Sostenibilità ed economicità delle progettazioni			
	Ottimizzazione dei fattori produttivi e saturazione delle giornate/uomo			

*Che svolgerà anche la funzione di pianificazione al fine di anticipare il momento del controllo

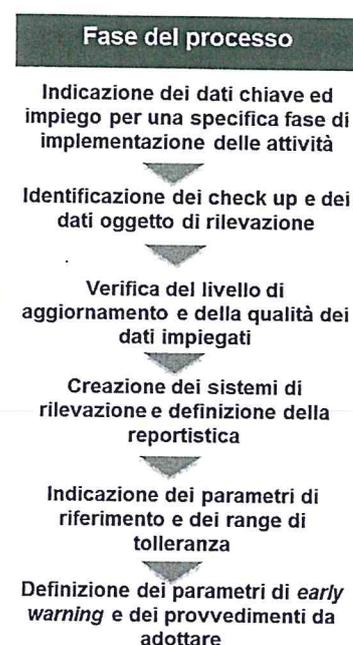
**Funzione prevista in base alle prescrizioni dell'art.6 comma 2 D.Lgs 175/2016

27

Espletamento della funzione di controllo

Modalità attuative

- La struttura dei check up, la natura delle informazioni e la composizione e la periodicità della reportistica che verrà adottata per la formalizzazione dei controlli, prima della formale adozione, saranno sottoposti al Controllo analogo al fine di acquisire ogni opportuna indicazione migliorativa.
- L'implementazione delle procedure verrà eseguita per fasi, alcune delle quali sono state già oggetto di sperimentazione e di impiego nella progettazione preliminare utilizzata per la determinazione dei ricavi non ancora formalizzati.
- Il mix di controlli verrà eseguito impiegando informazioni di varia natura: contabile, gestionale e dati esterni. In particolare le procedure consentiranno di monitorare anche i dati previsti come performance di controllo delle attività non enumerabili sottoposte ad analisi di impatto e di risultato specifiche per ciascuna commessa.



28

Effetti del rilascio degli incubatori

Situazione contrattuale e deficit di gestione

- I contratti scaduti sono sei dei quali tre per imprese presenti nell'incubatore di Pozzuoli e tre per imprese presenti nell'incubatore di Salerno.
- Ai fini dell'attuazione della misura prevista nel Piano, si ritiene che in base alle previsioni contrattuali che dispongono un preavviso di sei mesi ai fini del rilascio dei locali da parte delle imprese, l'onere massimo per il 2017 si attesta sulla metà della spesa sostenuta nell'anno 2016.
- Nel mese di giugno 2016 è stata prorogata la convenzione di gestione degli incubatori fino al 31 gennaio 2017 per evitare ripercussioni negative sulle imprese incubate e per meglio definire la riallocazione del personale nonché per esplorare la possibilità di un rinnovo del contratto a condizioni di redditività ottimali per la società.
- Sono in corso trattative per la definizione di un protocollo d'intesa tra Invitalia, la Regione Campania, Sviluppo Campania e i Comuni di Marcianise, Pozzuoli e Salerno per mettere nella disponibilità di questi ultimi le tre strutture. In quella sede, saranno definiti i termini per il subingresso nei contratti attualmente in corso con le imprese incubate, nonché il ruolo di supporto che la Società ed Invitalia potranno svolgere rispetto agli Enti locali. Nel caso di esito infruttuoso dei suddetti incontri, verrà dato seguito alla risoluzione contrattuale con tutti gli attuali locatari.
- Per quanto concerne lo stabile di Marcianise, sono in corso di completamento le azioni per il trasferimento degli uffici presso la sede di Napoli. Alla data di redazione del presente piano risulta trasferito il primo contingente di personale e si conta di completare le operazioni entro la prima decade di febbraio 2017.

29

- Considerati i tempi di preavviso stimati in sei mesi, nelle previsioni economiche sono stati previsti costi di gestione degli incubatori per il 2017 pari al 50% rispetto al 2016.

Revisione del costo del personale

- Il costo del personale è oggetto dei seguenti provvedimenti:
 - A. Riduzione di tre risorse dell'organico per un risparmio complessivo pari a 194 Keuro.
 - B. Riduzione di alcuni oneri accessori per complessivi 75 Keu.
 - C. Presidio della saturazione delle giornate disponibili e verifica, con un congruo anticipo non inferiore a tre mesi, della necessità di dar corso agli ammortizzatori sociali consentiti dalla normativa vigente. Tale voce viene analiticamente rappresentata nelle previsioni economiche nel foglio [Personale] che recepisce come [Ammortizzatori sociali] gli esuberi temporanei derivanti dalla programmazione effettuata per attività e profili.
 - D. Potenziare l'attività di assistenza temporanea attingendo a profili specialistici per il supporto al management, con contratti aventi durata pari alle convenzioni.

31

Criteri di valorizzazione dei ricavi

Applicazione del nuovo metodo di valorizzazione

- Le modalità di calcolo dei ricavi sono stati oggetto di descrizione in precedenza, in occasione della illustrazione delle condizioni poste alla base del pareggio operativo.
- In questa sede si rappresenta la declinazione nel piano di ristrutturazione di tale metodo che trova esplicitazione nel prospetto dedicato alle [Convenzioni da programmare] che riporta alcuni dati analitici già impiegati per la predisposizione dei progetti preliminari.
- I ricavi imputati nelle previsioni economiche variano a seconda del livello di definizione della Convenzione: per le commesse in portafoglio si applicano le condizioni in vigore; per le commesse da definire verrà eseguito un controllo di congruità delle *fee* e delle modalità di riconoscimento delle spese generali.
 - A
- Per le attività prospettiche si farà riferimento sulle due tipologie di valorizzazione: corrispettivi per attività enumerabili (A) e rendicontazione delle attività non enumerabili (B).
 - B

Struttura/Descrizione Elementi	2017	2018	2019	2020
Struttura Finanziaria Fee	-	2.928.000	3.500.000	-
Domande precise	610	610	625	-
Compensi medio	4.800	4.800	4.800	-
Costi esterni	5.891	130.481	138.095	-
Personale interno	50.963	2.629.610	2.701.890	-
Margine operativo	64.709	1.97.609	163.210	-
Struttura Finanziaria FSE	-	1.500.000	1.500.000	-
Domande precise	-	1.000	1.000	-
Compensi medio	-	1.500	1.500	-
Costi esterni	-	53.008	53.705	-
Personale interno	200	1.061.158	1.074.056	-
Margine operativo	200	384.154	378.209	-
Convenzioni per la progettazione	170.891	133.108	164.876	83.637
Costi esterni	20.000	20.000	20.000	20.000
Personale interno	150.713	90.535	67.901	50.326
Società generali	30.178	22.654	76.973	12.731
Gestione Fondo Microcredito	421.665	644.592	644.182	424.182
Costi esterni	50.000	50.000	50.000	50.000
Personale interno	293.248	510.324	515.254	515.254
Società generali	74.311	118.838	128.838	128.838
Gestione Fondo Plus	93.298	132.438	618.083	618.083
Costi esterni	20.000	20.000	20.000	20.000
Personale interno	58.633	409.950	476.067	476.067
Società generali	14.665	102.488	119.217	119.217
Osservatorio crisi aziendali	-	-	-	-
Costi esterni	-	-	-	-
Personale interno	-	-	-	-
Società generali	-	-	-	-
Ritribuzione/Torre dei buchi	606.506	1.200.314	-	-
Costi esterni	400.000	500.000	-	-
Personale interno	373.205	561.851	-	-
Società generali	82.301	140.263	-	-
Totale convenzioni da programmare	1.552.300	6.990.112	5.915.153	1.903.632

32

Impatto sull'equilibrio economico

- Il metodo delle attività enumerabili, tipicamente adottate per la gestione degli strumenti finanziari è stato già impiegato nella progettazione preliminare. Tale metodo si basa su un costo che comprende un insieme di attività per ciascuna delle quali viene previsto un impiego di fattori produttivi, primo su tutto quello del capitale umano. Ai fattori produttivi diretti si aggiungono i costi diretti ed indiretti e l'attribuzione di un margine di remunerazione necessario per la copertura dei costi comuni ed il rischio del capitale investito.
- Le attività non enumerabili generano margine operativo e pertanto contribuiscono all'equilibrio economico in ragione della copertura delle spese generali riconosciute in sede di convenzione. L'innovazione proposta prevede che le attività non enumerabili saranno accompagnate da indicatori di performance (KPI) che consentiranno il monitoraggio, prima interno e poi da parte della committenza dell'effettivo raggiungimento.
- Al fine di qualificare l'attendibilità delle previsioni economiche sono state promosse alcune progettazioni preliminari riportanti un elenco analitico delle attività da svolgere e già dotate di indicatori di misurazione delle performance, in coerenza con quanto indicato in merito alle modalità di valorizzazione dei ricavi.

33

Contenzioso lavoristico

- Il contenzioso lavoristico alla data di predisposizione della presente integrazione riguarda le cause in corso che prevedono un esborso interamente accantonato negli esercizi precedenti ed in quello in corso.
- Il risparmio stimato nel Piano presenta una sopravvenienza attiva e pertanto non influisce sull'economicità gestionale strutturale ma impatta esclusivamente nell'esercizio nel quale verrà a manifestarsi.
- Le decisioni riguardanti le modalità di definizione delle trattative in corso saranno adottate in base alle condizioni poste dalle parti e vedranno come condizione essenziale la quota di saturazione della capacità operativa massima.
- Atteso che parte delle cause in corso prevede la richiesta di reinserimento nell'organico, tale ipotesi si renderà valutabile solo in presenza di carichi di lavoro che giustificano l'opzione e di profili professionali per i quali emerga una immediata attribuzione ad un centro di ricavi.
- Tali valutazioni verranno in ogni caso aggiornate in base ai pronunciamenti dei tribunali competenti per cause che vedono direttamente costituita la Società e in base alla variazione del rischio di soccombenza in relazione all'evoluzione delle vicende giudiziarie.

34

Impostazione delle previsioni

- Il metodo delle attività enumerabili, tipicamente adottate per la gestione degli strumenti finanziari è stato già impiegato nella progettazione preliminare. Tale metodo si basa su un costo che comprende un insieme di attività per ciascuna delle quali viene previsto un impiego di fattori produttivi, primo su tutto quello del capitale umano. Ai fattori produttivi diretti si aggiungono i costi diretti ed indiretti e l'attribuzione di un margine di remunerazione necessario per la copertura dei costi comuni ed il rischio del capitale investito.
- Le attività non enumerabili generano margine operativo e pertanto contribuiscono all'equilibrio economico in ragione della copertura delle spese generali riconosciute in sede di convenzione. L'innovazione proposta prevede che le attività non enumerabili saranno accompagnate da indicatori di performance (KPI) che consentiranno il monitoraggio, prima interno e poi da parte della committenza dell'effettivo raggiungimento.
- Al fine di qualificare l'attendibilità delle previsioni economiche sono state promosse alcune progettazioni preliminari riportanti un elenco analitico delle attività da svolgere e già dotate di indicatori di misurazione delle performance, in coerenza con quanto indicato in merito alle modalità di valorizzazione dei ricavi.

35

Convenzioni in portafoglio

Fonte	Denominazione commessa	2017	2018	2019	2020
FSE	Fondo Microcredito FSE	232.294	-	-	-
	Stato di Avanzamento dell'anno	20%	0%	0%	0%
FSE	Fondo Piccoli Comuni Campani (PICO)	59.633	-	-	-
	Stato di Avanzamento dell'anno	18%	0%	0%	0%
FESR	Fondo PMI	885.284	-	-	-
	Stato di Avanzamento dell'anno	15%	0%	0%	0%
FSE	Disciplinare per rete servizi e acc.to beneficiari Microcrediti	64.918	-	-	-
	Stato di Avanzamento dell'anno	33%	0%	0%	0%
Regione	Enoteca Regionale	716.234	45.717	-	-
	Stato di Avanzamento dell'anno	47%	3%	0%	0%
FSE	Garanzia Giovani - misura 7.1	-	-	-	-
	Stato di Avanzamento dell'anno	0%	0%	0%	0%
FESR	Progetto Ricerca - Innovazione ICT 2016	3.400.417	-	-	-
	Stato di Avanzamento dell'anno	78%	0%	0%	0%
FSE	Convenzione Piano di comunicazione POR FSE 2014/2020	378.926	378.926	378.926	378.926
	Stato di Avanzamento dell'anno	15%	15%	15%	15%
FEASR	Convenzione Piano Comunicazione PSR	428.400	428.400	428.400	428.400
	Stato di Avanzamento dell'anno	14%	14%	14%	14%
FSE	Conv. "Programma Ben-essere Giovani Campania"	65.574	49.180	-	-
	Stato di Avanzamento dell'anno	40%	30%	0%	0%
PAC III	Rilancio Aree di Crisi Campane	4.138.525	-	-	-
	Stato di Avanzamento dell'anno	99%	0%	0%	0%
Totale commesse in portafoglio		10.370.204	902.224	807.326	807.326

N.B.: I budget relativi alle commesse in portafoglio sono in continuo aggiornamento e comunque stati stimati prudenzialmente

36

Convenzioni da definire

Fonte	Denominazione commessa	2017	2018	2019	2020
FESR	Piano di Comunicazione POR FESR 2014-2020	300.000	900.000	900.000	1.200.000
	Avanzamento annuo	5%	15%	15%	20%
FSE	Decontribuzione	184.426	163.934	40.984	-
	Avanzamento annuo	45%	40%	10%	0%
FESR	Assistenza tecnica "Contratto di Programma Regionale "	-	-	-	-
	Avanzamento annuo	0%	0%	0%	0%
Totale convenzioni da definire		484.426	1.063.934	940.984	1.200.000

37

Convenzioni da programmare

Denominazione commessa	2017	2018	2019	2020
Strumenti Finanziari Fesr	-	2.928.000	3.000.000	-
Domande gestite	-	610	625	-
Compenso medio	-	4.800	4.800	-
Costi esterni	5.891	130.481	135.095	-
Personale interno	58.908	2.609.610	2.701.896	-
Margine operativo	64.799	187.909	163.010	-
Strumenti Finanziari FSE	-	1.500.000	1.500.000	-
Domande gestite	-	1.000	1.000	-
Compenso medio	-	1.500	1.500	-
Costi esterni	-	53.088	53.705	-
Personale interno	200	1.061.758	1.074.095	-
Margine operativo	200	385.154	372.200	-
Convenzione per la progettazione	170.891	133.168	104.876	83.657
Costi esterni	20.000	20.000	20.000	20.000
Personale interno	120.713	90.535	67.901	50.926
Spese generali	30.178	22.634	16.975	12.731
Gestione Fondo Microcredito	421.605	694.192	694.192	694.192
Costi esterni	50.000	50.000	50.000	50.000
Personale interno	297.284	515.354	515.354	515.354
Spese generali	74.321	128.838	128.838	128.838
Gestione Fondo PMI	93.298	532.438	616.083	616.083
Costi esterni	20.000	20.000	20.000	20.000
Personale interno	58.638	409.950	476.867	476.867
Spese generali	14.660	102.488	119.217	119.217
Osservatorio crisi aziendali	-	-	-	-
Costi esterni	-	-	-	-
Personale interno	-	-	-	-
Spese generali	-	-	-	-
Rimodulazione Terra dei fuochi	866.506	1.202.314	-	-
Costi esterni	400.000	500.000	-	-
Personale interno	373.205	561.851	-	-
Spese generali	93.301	140.463	-	-
Totale convenzioni da programmare	1.552.300	6.990.112	5.915.152	1.393.932

38

Attività esterne e ricavi propri

Attività esterne	2017	2018	2019	2020
Assistenza ai Comuni	550.000	550.000	550.000	550.000
Domande gestite	250	250	250	250
Compenso medio	2.200	2.200	2.200	2.200
Costi esterni	47.613	47.613	47.613	47.613
Personale interno	190.453	253.065	252.557	253.065
Totale ricavi per attività esterne	550.000	550.000	550.000	550.000
Margine operativo	311.934	249.322	249.830	249.322
Entrate proprie	2017	2018	2019	2020
Royalties impianto eolico	40.000	40.000	40.000	40.000
Totale entrate proprie	40.000	40.000	40.000	40.000

39

Costo generali ed ammortamenti

Costi generali ed ammortamenti	2016		2017		2018		2019		2020	
	Previsionale		y/y (Δ-)		y/y (Δ-)		y/y (Δ-)	Importo	y/y (Δ-)	
Spese generali	270.909,64	203.182	25,00%	182.864	10,00%	164.578	10,00%	148.120	10,00%	
Gestione incubatori	219.065,77	109.533	50,00%	-	100,00%	-	100,00%	-	100,00%	
Consulenze totali	174.587,42	163.184,72		97.688		90.938		86.843		
Medico competente	3.039,00	3.039,00		3.039		3.039		3.039		
Consulenza fiscale ed amministrativa	29.500,00	28.025	5,00%	26.624	5,00%	26.624		26.624		
Consulenza del lavoro	14.300,00	14.300,00	5,00%	13.585	5,00%	13.585		13.585		
Revisione legale	25.000,00	25.000		25.000		25.000		25.000		
Consulenza legale lavoristica	35.000,00	43.200	123,43%	4.320	90,00%	4.320		3.600		
Consulenza legale recupero crediti	27.000,00	27.000		13.500	50,00%	6.750	50,00%	3.375	50,00%	
Consulenza legale diverse	14.000,00	7.000	50,00%	3.500	50,00%	3.500		3.500		
Consulenze notarile	4.265,56	10.000		2.500	75,00%	2.500		2.500		
Altre consulenze	22.482,86	5.621	75,00%	5.621		5.621		5.621		
Organi sociali	105.740,72	105.741		105.741		105.741		105.741		
Svalutazione crediti	337.125,04	168.563	50,00%	101.138	40,00%	101.138		50.569	50,00%	
Ammortamenti	91.695,280									
Materiali	75.364,70	37.682	50,00%	-	100,00%					
Immateriali	16.330,58	16.331		16.331		16.331		16.331		
Totale costi generali ed ammortamenti	1.199.124	967.401		601.450		569.663		494.447		

40