



***RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA
2022-2025***

INDICE

PREMESSA.....	2
1. AVVIO DEL CONTACT CENTER MULTICANALE E PIANO ECONOMICO FINANZIARIO – PRINCIPALI OBIETTIVI.....	4
2. OBIETTIVI RELATIVI ALLE ALTRE ATTIVITÀ DELL’OGGETTO SOCIALEIL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO.....	6
3. IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO E LA DESCRIZIONE DI DETTAGLIO DELLE VOCI DI BUDGET NON CCM.....	9
4 IL PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE - INDICATORI	14

PREMESSA

La relazione previsionale e programmatica per il periodo 2022-2025, predisposta in applicazione dell'art. 4, punto 2 dello Statuto, è la prima dopo la modifica dello statuto stesso e dell'oggetto sociale intervenuta nel corso del 2021 e che ha determinato anche il cambio della denominazione della Società da "Italia Previdenza – SISPI" a "INPS Servizi SpA".

Il processo di cambiamento ha avuto origine con l'art. 5 bis, comma 1, del D.L. 3 settembre 2019, n. 101, recante "Disposizioni urgenti per la tutela del lavoro e per la risoluzione di crisi aziendali", convertito, con modificazioni, dalla L. 2 novembre 2019, n. 128, che ha disposto l'internalizzazione dei servizi informativi e dispositivi da erogare in favore dell'utenza INPS, affidando alla società Italia Previdenza – Società italiana di servizi per la previdenza integrativa S.p.A. (SISPI), che ha assunto la denominazione di "INPS Servizi S.p.A.", le attività di Contact Center Multicanale (CCM), nel rispetto delle disposizioni interne ed europee in materia di "in house providing".

Il 5 maggio 2021 il Consiglio di Amministrazione dell'INPS, in ottemperanza alla legge, ha predisposto le modifiche allo statuto, all'oggetto sociale, alla governance ed alla denominazione della società. Queste modifiche sono state approvate dall'assemblea straordinaria l'11 giugno 2021. L'assemblea ordinaria svoltasi lo stesso giorno ha nominato quale organo amministrativo un Consiglio di amministrazione composto da tre membri nelle persone di:

- Prof. Avv. Mario Esposito;
- Dott.ssa Giulia De Martino;
- Dott. Maurizio Manente.

La gestione operativa della Società, in esecuzione delle direttive del Consiglio di amministrazione, può essere affidata ad un Direttore Generale, come previsto dall'articolo 22 dello statuto societario. Il Consiglio di Amministrazione di INPS Servizi, ottenuto il preventivo gradimento dell'INPS a norma dell'art. 22.3 dello statuto sociale, ha nominato Direttore Generale di INPS Servizi l'ing. Paolo Tazzioli.

In coerenza con quanto previsto dall'art. 5bis del DL 101/2019 e dallo statuto sociale, INPS Servizi continua a svolgere le attività che costituivano l'oggetto sociale di Italia Previdenza – SISPI (d'ora in poi per comodità anche SISPI).

Il Consiglio di Amministrazione della Società, nell'ambito del Piano industriale relativo alle attività da svolgere per l'avvio del Contact Center Multicanale, ha definito il nuovo modello organizzativo della Società stessa al fine di garantire (i) la centralità del governo esecutivo di tutta la Società attraverso la figura del Direttore Generale, (ii) la possibilità di operare a tendere in modo autonomo¹ sia nell'esecuzione dei servizi sia nelle scelte operative di mercato, (iii) l'organizzazione del business in due aree operative: servizi di Contact Center, per la gestione dei servizi di multicanalità dell'Inps, e servizi di Intermediazione Informativa, per la gestione delle attività amministrativo contabili già previste nella ex SISPI.

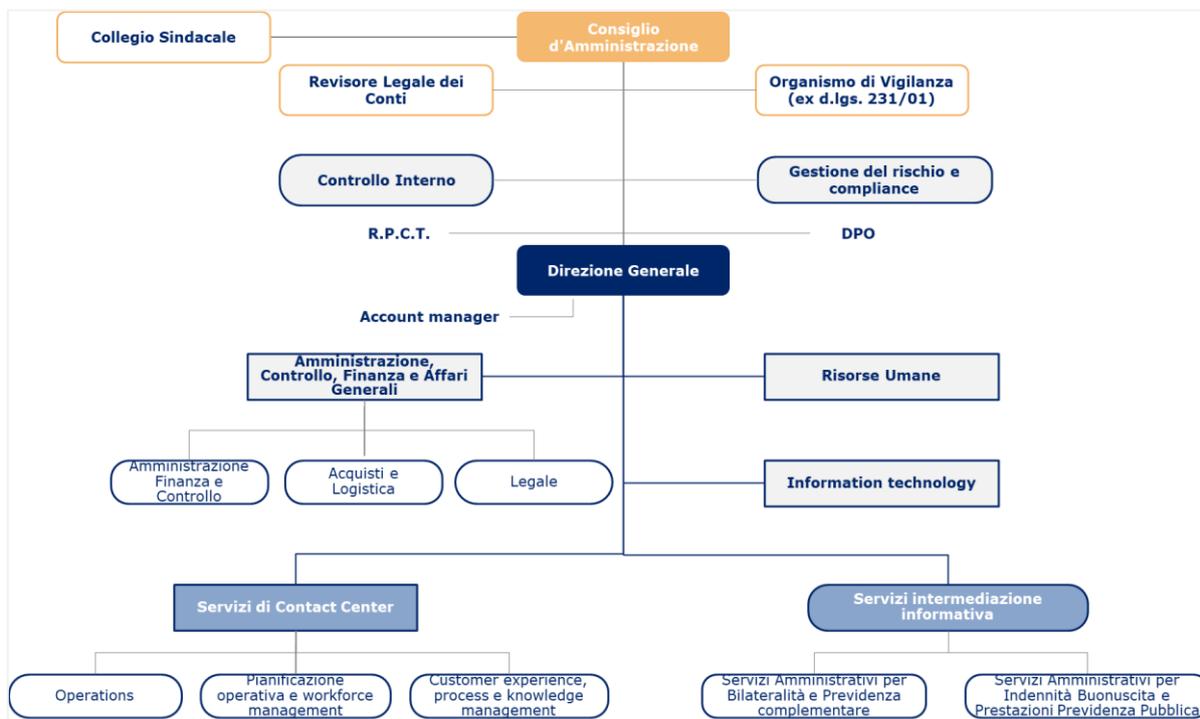
L'assetto organizzativo della Società prevede:

- un livello di governance composto da un Consiglio di Amministrazione, come previsto dall'art. 5-bis comma 3 della legge 2 novembre 2019, n.128, dal Collegio Sindacale, dal Revisore dei conti e dall'Organismo di Vigilanza (ex. d.lgs 231/01);
- la Direzione di indirizzo strategico, responsabile della gestione complessiva dell'Azienda e del suo regolare funzionamento, presidiata dalla figura del Direttore Generale;
- Le Direzioni e le Strutture di *line* dedicate rispettivamente alla gestione delle attività del Contact Center e a quelle già svolte dall'ex SISPI;

¹ In una fase di avvio INPS Servizi S.p.A. potrà valutare di avvalersi del supporto dell'Istituto, attraverso contratti/convenzioni di service, per lo svolgimento, ad esempio, di attività di tipo amministrativo/contabile/giuridico

- le Direzioni di supporto alla Direzione Generale e alle altre Direzioni e strutture di *line* dell'Azienda dedicate alle attività di *governance* aziendale e ai processi amministrativi, contabili, fiscali, logistici e legali, alla gestione dell'infrastruttura tecnologica nel suo complesso e alle gestione delle risorse umane.

Figura 1: Organigramma INPS Servizi



La simbologia utilizzata è la seguente:

- Funzione di staff senza figura dirigenziale;
- Funzione di staff con figura dirigenziale;
- Funzione di *line* con figura dirigenziale;
- Funzione di *line* senza figura dirigenziale;

La struttura organizzativa si compone di ulteriori figure professionali che ricoprono specifici incarichi all'interno dell'Azienda (Account manager, DPO).

Il presente documento si articola in quattro parti.

1. Avvio del Contact Center Multicanale e piano economico finanziario
2. Obiettivi relativi alle altre attività dell'oggetto sociale
3. Budget
4. Programma di valutazione ed indicatori del rischio di crisi aziendale

1. AVVIO DEL CONTACT CENTER MULTICANALE – PRINCIPALI OBIETTIVI

Il 7 dicembre 2021 INPS e INPS Servizi hanno stipulato l'Accordo di Servizio Quadro, strumento che disciplina i rapporti tra le Parti per l'erogazione dei servizi previsti dall'art. 5-bis del D.L. n. 101/2019, relativi all'avvio e allo svolgimento di servizi di Contact Center Multicanale (CCM).

Nell'ambito dell'Accordo la Società si è impegnata a predisporre un documento di Piano Industriale contenente il cronoprogramma delle attività da svolgere preliminarmente all'avvio del servizio di CCM e una descrizione delle modalità di implementazione delle seguenti linee di attività:

- Determinazione dell'assetto organizzativo e modello di servizio di INPS Servizi;
- Identificazione degli asset immobiliari;
- Presa in carico dei servizi ICT;
- Reclutamento di nuove risorse da parte di INPS Servizi;
- Predisposizione di un budget finanziario.

Si richiamano in sintesi gli elementi costituenti il Piano, approvato e trasmesso all'INPS il 15 aprile 2022, strutturato per rispondere alle richieste dell'Istituto e per evidenziare il fabbisogno finanziario necessario per la copertura dei costi di *start-up*, di investimento e a regime necessari all'erogazione del servizio di CCM e al funzionamento della Società nel suo complesso.

Questi i principali obiettivi:

- l'avvio delle attività operative a partire dal 1° dicembre 2022;
- il miglioramento dei livelli di servizio;
- l'iniziale mantenimento del vigente modello di servizio e il rafforzamento degli indicatori di qualità entro il 2025;
- il pareggio di bilancio a partire dal terzo anno di attività: 2025.

Il perseguimento degli obiettivi deve avvenire rispettando i seguenti vincoli:

- Il limite di spesa annuo pari a € 103.865.000 (IVA inclusa), ovvero € 85.135.246 (IVA esclusa) fissato dall'Accordo di Servizio Quadro tra INPS e INPS servizi; tale limite si prevede venga raggiunto nel 2025, esercizio in cui trovano manifestazione costi maggiori rispetto ai precedenti esercizi considerati nell'arco di piano;
- Il modello di remunerazione del servizio CCM, previsto a rimborso degli oneri sostenuti nel 2022-2024 e, invece, in funzione delle prestazioni svolte e delle tariffe unitarie concordate a partire dal 2025;
- termini di fatturazione stabiliti dallo stesso Accordo (fatturazione trimestrale posticipata con pagamento a 60 giorni);
- Il reclutamento del personale operativo valorizzando prioritariamente come previsto normativamente gli addetti già impiegati nella commessa in essere;
- L'articolazione territoriale ragionevolmente su 13 siti nelle medesime località attive per la commessa in essere o in prossimità delle stesse.

In relazione agli obiettivi richiamati sono stati evidenziati i seguenti principali fabbisogni:

- Personale: impiego di 3.138 persone suddivise tra 3.066 direttamente dedicate alle attività del CCM (3.001 personale operation, 48 personale di supporto territoriale e 17 personale di direzione centrale CCM), 66 nelle funzioni centrali di supporto e 6 unità di personale della struttura di Governance;

- Previsione di una *Revolving Capex line facility* bancaria pari ad €10m, per gli investimenti in dotazioni e postazioni pari a €7,4m nella fase di avviamento del 2022 e in investimenti ICT pari a €2,3m annui dal 2023, al tasso di interesse del 3,0% annuo e con rimborso in 5 anni (per ciascuna linea di investimento) in rate posticipate annue;
- Necessità di un aumento di capitale o altri strumenti "simil-equity" da parte di INPS pari a €22m a rinforzo del livello di patrimonializzazione e a copertura degli impegni finanziari annessi all'avvio dell'operatività del CCM;
- Nella fase di avvio supporto continuativo da parte delle strutture organizzative dell'Istituto INPS cui, seguiranno le consuete attività di monitoraggio, espressione dell'esercizio del controllo analogo.

Per garantire la fattibilità dell'operazione di internalizzazione delle attività di Contact Center Multicanale nei tempi stabiliti dall'Accordo di Servizio Quadro tra l'Istituto e la Società si evidenziano le attività svolte e da svolgersi a cura del Socio unico:

- Condivisione del Piano Industriale INPS Servizi SpA 2022-2025;
- Affinamento del bando per la selezione del personale Operation CCM e pubblicazione nel mese di maggio 2022;
- Verifica ed adeguamento della procedura informatica funzionale all'acquisizione delle candidature degli operatori di CCM;
- Stipula del Contratto di Servizio tra la Società e l'Istituto entro luglio 2022;
- Supporto da parte delle Socio INPS nelle attività necessarie all'espletamento delle procedure di acquisto per l'inserimento del personale, per l'attivazione dei siti operativi e per la fornitura dei servizi ICT, anche quale modalità di esercizio del "controllo analogo".

L'implementazione del Piano Industriale sarà completata attenendosi alle indicazioni contenute nelle Direttive che il Socio ha trasmesso alla Società il 19 maggio 2022 e nel rispetto degli obiettivi di contenimento dei costi comunicati ai sensi dell'art. 19, c. 5, del Decreto Legislativo n. 175/2016 in data 17 giugno 2022.

2. OBIETTIVI RELATIVI ALLE ALTRE ATTIVITÀ DELL'OGGETTO SOCIALE

Si rappresentano di seguito gli obiettivi relativi alle attività diverse dal CCM o rientranti nell'autogoverno e non già sopra richiamate.

2.1 Configurazione ed utilizzo della Contabilità analitica

Utilizzando le funzionalità dell'attuale gestionale, sarà predisposto un sistema di contabilità analitica per centri di costo come definiti sulla base dell'organigramma della Società. Si punterà a rendere disponibili funzioni in grado di effettuare simulazioni che tengano conto delle variabili che possono caratterizzare gli scenari oggetto di analisi.

L'inizio dell'attività realizzativa è prevista per luglio mentre la conclusione per settembre.

2.2 Nuovo regolamento acquisti

In ragione dell'aumento delle dimensioni della società e dei volumi dei beni e servizi da acquistare si rende necessario un adeguamento dell'attuale regolamento di acquisizione di beni, servizi e lavori che definisca gli aspetti relativi alla qualificazione della Società come stazione appaltante (tenendo conto dei regolamenti e delle linee guida che saranno emanate dall'Anac) nonché alla sua aggregazione ad INPS come soggetto aggregatore.

L'inizio dell'attività è prevista per luglio mentre la conclusione per novembre.

2.3 Nuovo regolamento del personale

La nuova mission della Società, l'aumento delle sue dimensioni e i nuovi assetti contrattuali richiedono una profonda rivisitazione dell'attuale regolamento del personale risalente al 2014.

L'inizio dell'attività è prevista per luglio mentre la conclusione per dicembre.

2.4 Piano smaltimento delle ferie arretrate

Nel corso degli ultimi 2 anni si sono accumulate ferie e permessi non consumati. In base ad un piano di sollecito e monitoraggio, che vedrà il coinvolgimento dei responsabili delle unità organizzative oltre che dei singoli dipendenti, si procederà allo smaltimento dello stock.

L'inizio dell'attività è prevista per luglio mentre la conclusione per dicembre.

2.5 Piano della formazione

Deve essere aggiornato il piano della formazione che tenga conto anche delle esigenze connesse alla nuova mission ed alle conseguenti attività della Società. Si prevedono 6 corsi da svolgere entro il 31/12/2022 dei quali 3 rivolti alla generalità del personale, per aggiornamenti/approfondimenti su materie trasversali (D.Lgs. 231/2001- anticorruzione e trasparenza - team building) e 3 mirati verso gruppi o singoli, su materie tecniche specifiche o relative al CCM.

Si prevede l'approvazione del piano entro luglio e la realizzazione dei corsi entro dicembre.

2.6 Piano della comunicazione di INPS Servizi

Con il coinvolgimento e l'ausilio da parte di INPS sarà elaborato un piano della comunicazione caratterizzato dai seguenti elementi:

- Individuazione dei valori, degli obiettivi, dei contenuti e dei destinatari della comunicazione esterna (cosa, con quali strumenti, come ed a chi si vuole comunicare).

- Struttura del Corporate Identity e stesura del manuale di immagine coordinata (registrazione del marchio in CdC).
 - Definizione del perimetro rispetto al sistema di comunicazione interno (intranet e/o altro).
 - Sinergie e coordinamento con sistema e piani della comunicazione di INPS.
 - Revisione del sito e del sistema di gestione.
 - Valutazione sull'utilizzo dei social per comunicare, coinvolgendo anche le figure interne per comunicare con l'esterno.
- Se prevede entro fine anno il completamento del piano e l'avvio delle attività connesse alla sua realizzazione.

2.7 Obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza

In linea con quanto previsto dall'articolo 1, comma 8, della legge 190/2012, si indicano i seguenti obiettivi per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza di cui tener conto nel piano triennale in materia.

a) prosecuzione della verifica e della mappatura dei processi e delle procedure operative con particolare riferimento ad alcune di quelle adottate nel corso del 2021. In particolare i processi e le procedure da verificare nell'anno sono:

- gestione dei formulari papersed;
- cloud
- gestione dei flussi informativi provenienti da INPS e messi a disposizione degli enti bilaterali
- data warehouse
- gestione software per enti bilaterali

b) Attività formativa e di aggiornamento per il personale sui contenuti del piano annuale e del codice etico e di comportamento.

c) Tempestività e completezza nella pubblicazione nella sezione del sito "Società trasparente" della documentazione prevista dalla legge e dal codice etico, tenuto conto che l'art. 22 del decreto legislativo n. 175\2016 pone l'obbligo per le società in controllo pubblico di assicurare il massimo livello di trasparenza sull'uso delle proprie risorse e sui risultati ottenuti, secondo le previsioni del decreto legislativo n. 33\2013 e s.m. e i.

2.8 Gestione dei formulari cartacei Papersed

La Società, per conto dell'INPS, cura il servizio di gestione delle comunicazioni in formato cartaceo scambiate con altre istituzioni di sicurezza sociale dell'UE, della Svizzera, dello Spazio economico Europeo (SEE- Islanda, Liechtenstein e Norvegia) e degli Stati extracomunitari convenzionati con l'Italia. Si punta alla gestione ed all'inserimento nella procedura INPS, per la successiva trattazione nelle competenti strutture dell'Istituto, di 15.246 formulari nel corso del 2022. Si tratta di un obiettivo incrementale rispetto all'anno precedente in quanto la produzione del 2021, cominciata in luglio, se rapportata ad anno sarebbe stata di 14.520 formulari.

2.9 Ottimizzazione della procedura di predisposizione del prospetto delle liquidazioni delle buonuscite da erogare periodicamente

In prossimità delle scadenze di pagamento delle buonuscite maturate dai dipendenti di Poste Italiane cessati dal servizio, deve essere prodotto l'elenco completo e dettagliato delle prestazioni da erogare e del loro importo preciso sulla base del quale la Gestione Commissariale buonuscita Poste deve chiedere la provvista finanziaria al Ministero dello sviluppo economico e poi disporre l'ordine di pagamento. Le norme intervenute negli ultimi anni hanno differito in modo considerevole la data di pagamento della prestazione rispetto alla cessazione del rapporto di lavoro allorché il lavoratore accede a determinate tipologie di prestazione pensionistica (pensione quota 100 ovvero 102, pensione in cumulo o anticipata precoci) o di accompagnamento alla pensione (Ape sociale). In prossimità del pagamento si pone pertanto l'esigenza di verificare che i titolari delle buonuscite calcolate e definite dopo la cessazione del rapporto di lavoro non

abbiano fatto richiesta o siano divenuti titolari di una delle prestazioni che determinano l'ulteriore differimento dell'erogazione della buonuscita. Questa verifica viene oggi eseguita entrando puntualmente nelle singole posizioni, operazione che richiede un impegno di alcune giornate uomo al mese, poiché le liste sono formate da parecchie centinaia di prestazioni. Il miglioramento della procedura consentirà di portare in evidenza su pannelli e liste facilmente consultabili i dati essenziali che consentono di verificare rapidamente se la buonuscita deve essere confermata nella lista delle pagabili o se deve essere espunta per essere ricalcolata e messa in pagamento in data successiva.

Si prevede che la realizzazione dell'attività richieda 120 giornate di lavoro.

2.10 Procedura automatizzata di predisposizione dei flussi F24 e Uniemens per gli enti bilaterali

Il progressivo aumento dei volumi forniti dall'INPS relativi ai flussi F24 ed UNIEMENS ha determinato un aumento dei tempi di predisposizione dei servizi per gli enti bilaterali tale da occupare le risorse dedicate alle lavorazioni, per un periodo medio elevato e crescente. Attualmente la procedura, non automatizzata, implica l'impiego di due risorse per due giorni alla settimana nell'espletamento delle attività.

Il nuovo applicativo libererà almeno in parte le unità di personale attualmente impiegate e ridurrà i tempi di esecuzione dei processi. Consisterà in una procedura batch, con schedulazione automatica, con la quale periodicamente verranno realizzati i flussi telematici relativi ai volumi F24 ed Uniemens previsti nella convenzione di base tra l'INPS e gli enti bilaterali.

Si prevede il completamento del lavoro entro la fine del 2022.

2.11 Gestione prestazioni di fine servizio per il personale Anac

L'ANAC ha chiesto ad INPS Servizi, coinvolgendo anche INPS, la disponibilità a gestire le attività di elaborazione dei progetti di calcolo, liquidazione e pagamento dei trattamenti di fine servizio e fine rapporto per il personale dell'Autorità stessa.

Il servizio prevede la creazione di una infrastruttura dedicata alla commessa, formata da un'area di consultazione con accesso protetto da autenticazione a 2 fattori, database e back end per la gestione delle pratiche, tutto su piattaforma web. Propedeutico alla gestione del servizio saranno gli accessi alle basi dati con le informazioni necessarie all'identificazione dei soggetti e alle specifiche inerenti all'attività lavorativa che dovranno essere fornite dal committente.

Si prevede che la realizzazione dell'attività possa richiedere fino a 20 settimane

2.12 Concorso alla predisposizione della nuova convenzione INPS – Enti bilaterali

L'obiettivo consiste nella partecipazione alla redazione e alla definizione del testo finale della nuova convenzione INPS con gli enti bilaterali nonché nella promozione delle condizioni per la sua approvazione e fruibilità da parte degli enti stessi.

I tempi di realizzazione sono condizionati da quelli che saranno decisi da INPS per lo svolgimento di questa attività.

3. IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO E LA DESCRIZIONE DI DETTAGLIO DELLE VOCI DI BUDGET NON CCM

Si rappresenta sinteticamente il Piano Economico-Finanziario per il periodo propedeutico all'avviamento dell'operatività del ramo Contact Center Multicanale (di seguito anche "CCM") nell'esercizio 2022 (gennaio-novembre), con avvio delle *operation* a dicembre 2022, e nei seguenti tre anni di attività (2023-2025).

Si precisa che Il PEF include anche la proiezione economico-finanziaria del “ramo” cd. “Ex-Sispi”, come prosecuzione dell’attività ordinaria svolta dalla Società fino a fine 2021.

A tal riguardo è opportuno preliminarmente sottolineare che:

- L’operazione di *in house providing* del CCM INPS previsto dalla legge costituisce un modello assolutamente innovativo di gestione delle attività di CCM di un grande committente pubblico, per cui le assunzioni alla base delle principali stime e ipotesi sviluppate nel Piano sono state mutate dalle esperienze del mercato e, in particolare, dalla *track record* della attuale commessa INPS e presentano, quindi, margini di variabilità;
- parte dei dati su cui si è basata l’analisi, che ha portato alla redazione della proposta, sono stati comunicati dal Fornitore su richiesta della Società in ottemperanza all’impegno assunto contrattualmente dal Fornitore nei confronti di INPS.

In aggiunta, risulta importante specificare che i modelli dei ricavi CCM considerati nel periodo di riferimento (i.e. modello a “copertura costi” per il 2022-2024 e modello a “remunerazione dei volumi gestiti” per il 2025) sono sempre e comunque strutturati considerando il massimale di spesa stabilito nell’art. 3 dell’Accordo di Servizio Quadro, pari ad €103.865.000 IVA inclusa, ovvero pari ad €85.135.246 IVA esclusa.

L’analisi si è mossa attraverso le seguenti voci di conto economico:

- Costi diretti delle *operation* territoriali (operatori e team leader);
- Costi di struttura e di supporto delle *operation* territoriali (Responsabili, formatori e supporto ICT);
- Costi di struttura e di supporto delle Direzioni Centrali (Governance, Risorse Umane-“HR”, CCM, Amministrazione Finanza e Controllo-“AFC”);
- Costi di logistica (Affitti e costi di gestione delle sedi);
- Costi ICT;
- Costi Ex SISPI;
- Costi generali;
- Ricavi;

e Stato Patrimoniale:

- Investimenti;
- Crediti Commerciali;
- Debiti Commerciali;
- Altre Attività, Altre Passività e Fondi;
- Fabbisogno generato e relativa proposta di copertura.

Di seguito sono riportate le tabelle del Conto Economico e Stato Patrimoniale del Piano Economico-Finanziario nelle quali si evidenzia l’equilibrio finanziario nell’arco temporale considerato ed un moderato aumento dei ricavi fino al raggiungimento del massimale stabilito in Accordo Quadro nel 2025.

Per chiarezza espositiva si precisa che con riferimento agli esercizi 2022-2023 si ipotizza di adottare una soluzione ponte per l’avvio della commessa a condizioni economiche e finanziarie sostanzialmente invariate, attualmente ancora in fase di negoziazione e definizione, che ipotizza il ricorso ad alcuni siti, anche in termini di attrezzature ed arredi, e all’infrastruttura tecnologica dell’attuale appaltatore, consentendo così di subentrare in continuità nell’utilizzo dei servizi informatici del lotto 1 relativi all’infrastruttura telefonica. Il vantaggio di questa scelta è duplice: (i) in primo luogo consente dislocare le persone nelle attuali strutture pienamente funzionanti già a partire dal 1° dicembre 2022 e (ii) in secondo luogo consente di giungere alla soluzione del problema nel suo complesso con il reperimento e l’allestimento dei nuovi siti in modo graduale e progressivo, al fine di assicurare a regime la totale e completa autonomia operativa della Società rispetto

al precedente appaltatore, mitigando però i rischi di interruzione del servizio o la sua riduzione nel rispetto dei tempi. Il ricorso alla soluzione ponte si rende necessario anche in considerazione della circostanza che le bozze del contratto di servizio per l'erogazione del CCM sono state trasmesse dal Socio alla Società il 5 luglio 2022. In ogni caso la finalizzazione dell'accordo ponte con l'attuale RTI avverrà solo dopo aver completato le verifiche dettate dalle Direttive comunicate da INPS in data 19 maggio 2022 in ordine all'impossibilità di acquisire le dotazioni logistiche e di manutenzione e sviluppo della piattaforma informatica entro dicembre 2022.

Tornando al Piano, nonostante un preliminare assorbimento di cassa legato agli investimenti in immobilizzazioni e in circolante operativo da sostenersi per lo Start-Up aziendale, l'aumento della produttività nel periodo, l'aumento dei volumi in capo all'Ex-Sispi e l'aumento di capitale (o altro strumento finanziario simil-equity) pari a €22m richiesto ad INPS, permetteranno un miglioramento dei profili di cassa prospettici e l'equilibrio economico-finanziario. Al fine di finanziare gli investimenti previsti nell'arco temporale considerato e di far fronte alle uscite mensili che, con l'avvio del CCM, risulteranno significative e non procrastinabili (trattandosi essenzialmente di stipendi del personale dipendente) è necessario sostenere l'equilibrio economico e finanziario della Società tramite un aumento di capitale (o altro strumento finanziario simil-equity) da parte di INPS pari ad €22m nel 2022 per il sostegno al circolante, nonché tramite il ricorso al canale di finanziamento bancario per il sostegno agli investimenti in dotazioni e postazioni per €7,4m nel 2022 e in ICT per €2,3m annui dal 2023.

Tabella 1. Conto Economico di Piano

Conto Economico				
€'000	2022	2023	2024	2025
Ricavi CCM	10.402	84.033	85.107	85.135
Costi del Personale e Governance	(7.508)	(67.319)	(68.306)	(68.890)
Costi ICT	(957)	(8.296)	(8.309)	(7.132)
Costi Logistica	(835)	(4.485)	(4.551)	(4.617)
Costi Generali	(917)	(2.000)	(1.550)	(1.550)
Ammortamenti ICT	-	(458)	(915)	(1.373)
Altri Ammortamenti	(185)	(1.475)	(1.475)	(1.475)
EBIT CCM	-	-	-	97
% Ricavi	-	-	-	-
Ricavi Ex - SISPI	2.805	2.945	3.092	3.247
Materie prime	(25)	(27)	(28)	(30)
Servizi	(321)	(342)	(364)	(387)
Godimento beni di terzi	(11)	(12)	(12)	(13)
Personale	(1.577)	(1.679)	(1.786)	(1.898)
Oneri diversi di gestione	(18)	(19)	(20)	(22)
Ammortamenti	(28)	(28)	(100)	(169)
EBIT Ex - SISPI	826	840	782	729
% Ricavi	29%	29%	25%	22%
Proventi e (Oneri) Finanziari	(37)	(278)	(289)	(299)
Proventi e (Oneri) Straordinari	-	-	-	-
EBT	789	562	493	527
Imposte	(228)	(167)	(148)	(158)
Risultato del Periodo	560	395	345	369

Tabella 2. Stato Patrimoniale di Piano

Stato Patrimoniale				
€'000	2022	2023	2024	2025
Immobilizzazioni Immateriali	329	2.149	3.512	4.417
Immobilizzazioni Materiali	7.243	5.750	4.580	3.291
Immobilizzazioni Finanziarie	27	27	27	27
Attivo Fisso	7.598	7.926	8.118	7.735
Rimanenze	2	2	2	2
Crediti Commerciali	8.491	28.709	29.092	29.127
Debiti Commerciali	(1.628)	(2.530)	(2.470)	(2.288)
Altre Attività	289	351	308	289
Altre Passività	(2.922)	(2.841)	(2.880)	(2.903)
Capitale Circolante Netto	4.232	23.690	24.051	24.226
Fondi	(624)	(2.776)	(4.961)	(7.166)
Capitale Investito Netto	11.206	28.840	27.208	24.795
Disponibilità / (Fabbisogno)	21.924	5.048	6.929	9.159
Finanziamento Capex ICT	-	(1.842)	(3.227)	(4.154)
Finanziamento Capex dotaz./postaz.	(7.400)	(5.920)	(4.440)	(2.960)
Posizione Finanziaria Netta	14.524	(2.715)	(738)	2.045
Patrimonio Netto	25.730	26.125	26.470	26.839

Tabella 3. Cash Flow di Piano

Cash Flow					
€'000	2021	2022	2023	2024	2025
EBITDA		1.038	2.800	3.273	3.843
Imposte		(228)	(167)	(148)	(158)
Δ Rimanenze		-	-	-	-
Δ Crediti commerciali		(7.451)	(20.218)	(383)	(35)
Δ Debiti commerciali		1.393	902	(60)	(182)
Flusso di cassa operativo		(5.248)	(16.683)	2.682	3.468
Δ Fondi		214	2.152	2.185	2.204
Δ Altre attività		-	(62)	42	19
Δ Altre passività		2.671	(80)	39	23
(Investimenti)/Dismissioni		(7.568)	(2.288)	(2.683)	(2.634)
Flusso di cassa caratteristico		(9.931)	(16.961)	2.266	3.081
Delta Imm. Finanziarie		-	-	-	-
Δ Patrimonio netto		22.000	(0)	(0)	(0)
Proventi e oneri finanziari		(37)	(278)	(289)	(299)
Proventi e oneri straordinari		-	-	-	-
Δ Finanziamento Capex ICT		-	1.842	1.385	927
Δ Finanziamento Capex dotaz./postaz.		7.400	(1.480)	(1.480)	(1.480)
Flusso di cassa netto		19.432	(16.876)	1.882	2.229
Saldo di cassa iniziale		2.492	21.924	5.048	6.929
Saldo di cassa finale	2.492	21.924	5.048	6.929	9.159

In aggiunta, le tabelle sottostanti riepilogano gli impegni di spesa in conto esercizio e conto investimenti della Società previsti nell'arco temporale considerato, distinti per oneri relativi all'informatica e beni e servizi.

Tabella 4. Impegni di spesa previsti in arco Piano

Informatica				
(€'000)	2022	2023	2024	2025
c/ Esercizio				
Costo del Personale *	542	1.897	1.922	1.936
Altri Costi ICT	554	7.232	7.232	6.047
Ammortamenti Capex ICT	-	458	915	1.373
Totale c/ Esercizio	1.096	9.586	10.069	9.357
c/ Investimenti				
Investimenti ICT	191	2.288	2.288	2.288
Totale c/ Investimenti	191	2.288	2.288	2.288

* Costo del personale ICT include oneri per Assistenti ICT territoriali pari a circa €800k, esclusi dal perimetro Lotto 1/2 ICT

Beni e Servizi				
(€'000)	2022	2023	2024	2025
c/ Esercizio				
Costo del Personale	8.946	68.165	69.247	69.936
<i>di cui Operativo</i>	<i>5.649</i>	<i>63.425</i>	<i>64.374</i>	<i>64.914</i>
<i>di cui Amministrativo Centrale e Governance</i>	<i>3.298</i>	<i>4.740</i>	<i>4.873</i>	<i>5.022</i>
Costi Logistica	835	4.485	4.551	4.617
Costi Ex-SISPI	375	399	425	452
G&A	917	2.000	1.550	1.550
Ammortamenti Capex dotaz./postaz.	212	1.503	1.575	1.644
Totale c/ Esercizio	11.285	76.553	77.348	78.199
c/ Investimenti				
Investimenti in Dotazioni	6.892	-	369	323
Investimenti in Postazioni	485	-	26	23
Totale c/ Investimenti	7.377	-	395	345

Costi Ex – SISPI

Tabella 5. Costi Ex - SISPI – Periodo di avviamento

Costi Ex - SISPI	
€	2022
Materie prime	24.914
Servizi	321.246
Godimento beni di terzi	10.870
Personale	1.576.664
Oneri diversi di gestione	18.055
Totale Costi Ex - SISPI	1.951.748
EBITDA	853.042
% su Ricavi	30%

Si prevede che i costi del ramo Ex–SISPI nel 2022 siano pressoché in linea con il preconsuntivo del 2021.

I costi per il 2023 sono calcolati secondo una logica di mantenimento del margine EBITDA sui ricavi 2021 pari al 30% e di sostenimento di ulteriori costi tali da conseguire un margine del 10% sui ricavi incrementali del 2023. In particolare: (i) si stima una crescita pari al 5% dei ricavi annui a partire dal 2023 (c.d. ricavi incrementali); (ii) considerando tale valore incrementale, che è pari alla differenza tra i ricavi nel 2023 e 2022, viene calcolata una voce di costo incrementale tale da conseguire un margine EBITDA del 10%; (iii) tale costo incrementale, una volta calcolato, viene distribuito all'interno delle singole voci di costo considerando il peso e l'incidenza sui ricavi del 2022. In considerazione di tali ricavi e costi incrementali, ex - SISPI è pertanto attesa conseguire un EBITDA% 2023 minore rispetto allo storico (i.e. 30%) per effetto del differente business mix ipotizzato dovuto all'aggiudicazione di ulteriori commesse caratterizzate da minori marginalità operative.

Tabella 6. Costi Ex – SISPI 2023

Costi Ex - SISPI	
€	2023
Materie prime	26.525
Servizi	342.020
Godimento beni di terzi	11.573
Personale	1.678.624
Oneri diversi di gestione	19.222
Totale Costi Ex - SISPI	2.077.964
EBITDA	867.066
% su Ricavi	29%

Budget di dettaglio 2022-2025

Ulteriori Voci di Costo

Tabella 5. Ulteriori Voci di Costo

Costi Generali	
€	2023
Ulteriori Voci di Costo	2.000.000
Totale Costi Generali	2.000.000

I costi generali soprariportati sono stati prudenzialmente inseriti in modo da riflettere ulteriori voci di costo non già esplicitamente indicate e quale elemento di contingency. A titolo esemplificativo e non esaustivo tali costi includono:

- evoluzione dei sistemi di autogoverno (AFC, HR e CCM);
- rafforzamento del numero dei tutor formatori;
- spese per la sicurezza sui luoghi di lavoro;
- manutenzione ordinaria dei locali;
- assicurazioni;
- missioni;
- iniziative di welfare;
- svalutazioni e sopravvenienze;
- consulenze del lavoro;
- consulenze legali e giuslavoristiche;
- consulenze fiscali e amministrative;
- consulenze professionali;
- contenziosi;
- oneri di formazione;
- presidio medico in loco;
- oneri gestione sindacali;
- altro.

4. PROGRAMMA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE - INDICATORI

Premessa

Ai sensi dell'art. 6, co. 2 del d.lgs. 175/2016:

“Le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4”.

Ai sensi del successivo art. 14:

“Qualora emergano nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 2, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento [co.2].

Quando si determini la situazione di cui al comma 2, la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell'organo amministrativo, costituisce grave irregolarità, ai sensi dell'articolo 2409 del codice civile [co.3].

Non costituisce provvedimento adeguato, ai sensi dei commi 1 e 2, la previsione di un ripianamento delle perdite da parte dell'amministrazione o delle amministrazioni pubbliche socie, anche se attuato in concomitanza a un aumento di capitale o ad un trasferimento straordinario di partecipazioni o al rilascio di garanzie o in qualsiasi altra forma giuridica, a meno che tale intervento sia accompagnato da un piano di ristrutturazione aziendale, dal quale risulti comprovata la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico delle attività svolte, approvato ai sensi del comma 2, anche in deroga al comma 5 [co.4].

Le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 3, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, non possono, salvo quanto previsto dagli articoli 2447 e 2482-ter del codice civile, sottoscrivere aumenti di capitale, effettuare trasferimenti straordinari, aperture di credito, né rilasciare garanzie a favore delle società partecipate, con esclusione delle società quotate e degli istituti di credito, che abbiano registrato, per tre esercizi consecutivi, perdite di esercizio ovvero che abbiano utilizzato riserve disponibili per il ripianamento di perdite anche

infrannuali. Sono in ogni caso consentiti i trasferimenti straordinari alle società di cui al primo periodo, a fronte di convenzioni, contratti di servizio o di programma relativi allo svolgimento di servizi di pubblico interesse ovvero alla realizzazione di investimenti, purché le misure indicate siano contemplate in un piano di risanamento, approvato dall’Autorità di regolazione di settore ove esistente e comunicato alla Corte di conti con le modalità di cui all’articolo 5, che contempra il raggiungimento dell’equilibrio finanziario entro tre anni. Al fine di salvaguardare la continuità nella prestazione di servizi di pubblico interesse, a fronte di gravi pericoli per la sicurezza pubblica, l’ordine pubblico e la sanità, su richiesta dell’amministrazione interessata, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, adottato su proposta del Ministro dell’economia e delle finanze, di concerto con gli altri Ministri competenti e soggetto a registrazione della Corte dei conti, possono essere autorizzati gli interventi di cui al primo periodo del presente comma [co. 5]”.

In conformità alle richiamate disposizioni normative, l’organo amministrativo della Società ha predisposto il presente Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale, sottoposto al Socio INPS per l’esercizio del controllo analogo ai sensi dell’art. 4 dello Statuto societario. Il programma, salvo diversa indicazione del Socio INPS, rimarrà in vigore sino a diversa successiva disposizione dell’organo amministrativo, che potrà aggiornarlo e implementarlo in ragione delle mutate dimensioni e complessità dell’impresa della Società.

Il Programma

L’analisi e valutazione del rischio di crisi aziendale è declinato, considerando il contesto normativo vigente, dall’articolo 6, comma 2, del Decreto Legislativo 175/2016 (di seguito “TUSP”), il quale stabilisce che le società a controllo pubblico devono predisporre specifici programmi di valutazione del rischio e informarne l’Assemblea dei soci nell’ambito della Relazione sul governo societario, su base annuale.

Tale disciplina è funzionale a quanto previsto dall’art. 14, comma 2, del TUSP, il quale dispone che, laddove “emergano, nell’ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all’articolo 6, comma 2, uno o più indicatori di crisi aziendale, l’organo amministrativo delle società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l’aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento”. Inoltre, la mancata adozione di tali provvedimenti costituisce grave irregolarità ai sensi dell’articolo 2409 del Codice civile.

In generale, il programma di valutazione del rischio di crisi aziendale (“Programma”), menzionato nell’articolo 6, comma 2 del TUSP, ha l’obiettivo di:

- 1) **monitorare costantemente lo stato di salute della società** alla luce del principio di continuità aziendale;
- 2) **anticipare l’emersione del rischio di crisi** attraverso l’individuazione di strumenti in grado di intercettare i segnali premonitori di squilibri economico-finanziari (approccio “*Forward looking*”) e consentire all’organo gestorio di attivarsi con urgenza prima che la crisi diventi irreversibile (sistema di “*Early warning*”).

In questa ottica, si richiede all’organo amministrativo una specifica e adeguata attività di programmazione che privilegi un sistema di rilevazione basato non solo sull’analisi storica dei dati di bilancio ma anche, in una visione dinamica, su valutazioni prospettiche, elaborate sulla base della prevedibile evoluzione della realtà economica di riferimento.

Al fine di adempiere agli obblighi normativi previsti, il Programma deve essere articolato secondo i seguenti principi:

- 1) **descrizione del sistema di controllo interno di gestione dei rischi aziendali:** l’organo amministrativo dovrà fornire informazioni in merito (i) alla struttura del sistema di gestione dei rischi, (ii) processo di valutazione del rischio adottato dalla Società, (iii) mappatura del rischio e indicazione degli strumenti di monitoraggio prescelti;
- 2) **individuazione degli indicatori quantitativi e qualitativi:** strumenti volti a valutare lo stato dell’impresa tramite l’analisi di bilancio, costruiti sui dati contabili dei bilanci d’esercizio ed ulteriori indicatori di valutazione prospettica di medio/lungo periodo tali da assolvere alla funzione predittiva di valutazione;

- 3) **determinazione delle soglie di allarme:** le soglie di allarme rappresentano i valori limite che sono assegnati agli indici e agli indicatori scelti per valutare il livello di rischio aziendale. Sono determinate nel programma di valutazione del rischio di crisi aziendale per ognuno degli indicatori adottati e devono essere fissate ad un livello tale da permettere di intercettare una situazione di difficoltà, anche solo potenziale, per la quale si reputi necessario un intervento immediato ed efficace da parte dell'organo amministrativo;
- 4) **descrizione dell'attività di monitoraggio e reporting:** nei casi in cui, a seguito dell'attività di monitoraggio, si dovessero riscontrare segnali di crisi, gli amministratori sono chiamati ad attivare, senza indugio, le procedure previste dall'art. 14, comma 2, del TUSP.

Il Programma deve essere costituito sulla base del criterio della specificità, considerando cioè la tipologia di attività svolta dalla Società e le peculiarità dello statuto normativo e/o della condizione giuridica, a cui devono essere collegate la scelta degli indici e degli indicatori e la determinazione delle relative soglie di allarme.

L'attuale Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale della Società è basato su una serie di indicatori stabiliti inizialmente con determinazione dell'Amministratore Unico di Italia Previdenza – SISPI n. 18 del 19 dicembre 2018, che già forniscono una indicazione chiara delle performance della Società.

Di seguito sono illustrati gli strumenti di valutazione dei rischi della citata determinazione dell'amministratore unico di Italia Previdenza:

- 1) **analisi di solidità:** indirizzata ad analizzare la relazione fra le diverse fonti di finanziamento e la corrispondenza tra la durata degli impieghi e delle fonti;
- 2) **analisi di liquidità:** analisi della capacità dell'azienda di far fronte ai pagamenti a breve con la liquidità generata dalle attività di gestione a breve termine;
- 3) **analisi di redditività:** verifica della capacità dell'azienda di generare un reddito in grado di coprire l'insieme dei costi aziendali nonché, eventualmente, remunerare del capitale.

Le analisi soprariportate sono attualmente svolte dalla Società attraverso lo studio di specifici indicatori, utilizzati in modo diffuso nella pratica aziendalistica, quali:

- 1) Indici di redditività:
 - a. EBIT
 - b. ROE (Netto) (Risultato Netto / Mezzi Propri Medi)
 - c. ROE (Lordo) (Risultato Lordo / Mezzi Propri Medi)
 - d. ROI (Risultato Operativo) / (Capitale Investito Medio – Passività Operative)
 - e. ROS (Risultato Operativo / Ricavi)
- 2) Indici di struttura:
 - a. Peso delle Immobilizzazioni (Attivo Fisso / Capitale Investito)
 - b. Peso del Capitale Circolante (Attivo Circolante / Capitale Investito)
- 3) Indici finanziari:
 - a. Capitale Circolante Netto
 - b. Margine di Tesoreria (Disponibilità Liquide + Crediti) – (Passività Correnti)
 - c. Posizione Finanziaria Netta (PFN)
 - d. Flusso Medio Mensile in Entrata
 - e. Flusso Medio Mensile in Uscita
 - f. PFN / EBITDA
 - g. PFN / NOPAT

Ferma la loro utilità, tali indici sono integrati in coerenza con le disposizioni del Decreto Legislativo 14/2019 "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza" (anche "CCI"). L'introduzione del CCI richiama nuovamente alla luce l'assoggettabilità a procedure concorsuali delle società a partecipazione pubblica, la cui estensione è confermata dalla sentenza n. 5346 del 22 febbraio 2019 della Corte di Cassazione che conferma l'assoggettabilità al fallimento delle società *in house*, ribadendo inoltre che la partecipazione pubblica non impatta la natura giuridica di dette società, le quali restano soggetti di diritto privato. La piena entrata in vigore del suddetto Decreto, con particolare riguardo alla parte prima del Titolo II ("Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi") è fissata per il 31/12/2023.

Il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza ribadisce, in relazione al TUSP, la necessità di individuare specifici indicatori che possano evidenziare eventuali squilibri di natura reddituale, patrimoniale o finanziaria, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa. In particolare, la presenza di uno stato rilevante di crisi, nei termini di cui all'art. 13 co. 1 CCI, è diagnosticata attraverso la preliminare rilevazione della presenza di ritardi reiterati e significativi nei pagamenti, nonché attraverso la verifica della presenza di un patrimonio netto negativo o inferiore al minimo di legge, infine mediante l'evidenza della non sostenibilità del debito nei sei mesi successivi.

Tali indicatori, come specificato nell'art. 13, comma 2, del D.L. 14/2019, devono essere stabiliti dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili ("CNDCEC") con cadenza almeno triennale. Nello specifico, il CNDCEC ad ottobre 2019 ha provveduto ad individuare degli indici quantitativi di riferimento organizzati secondo il seguente schema gerarchico: (i) Patrimonio netto, (ii) Debt Service Coverage Ratio (DSCR), (iii) Indici Settoriali. A questi si aggiungono altri indicatori, tra cui (1) la presenza di reiterati e significativi dei ritardi nei pagamenti e (2) l'assenza delle prospettive di continuità per l'esercizio in corso per cause diverse da probabili insolvenze

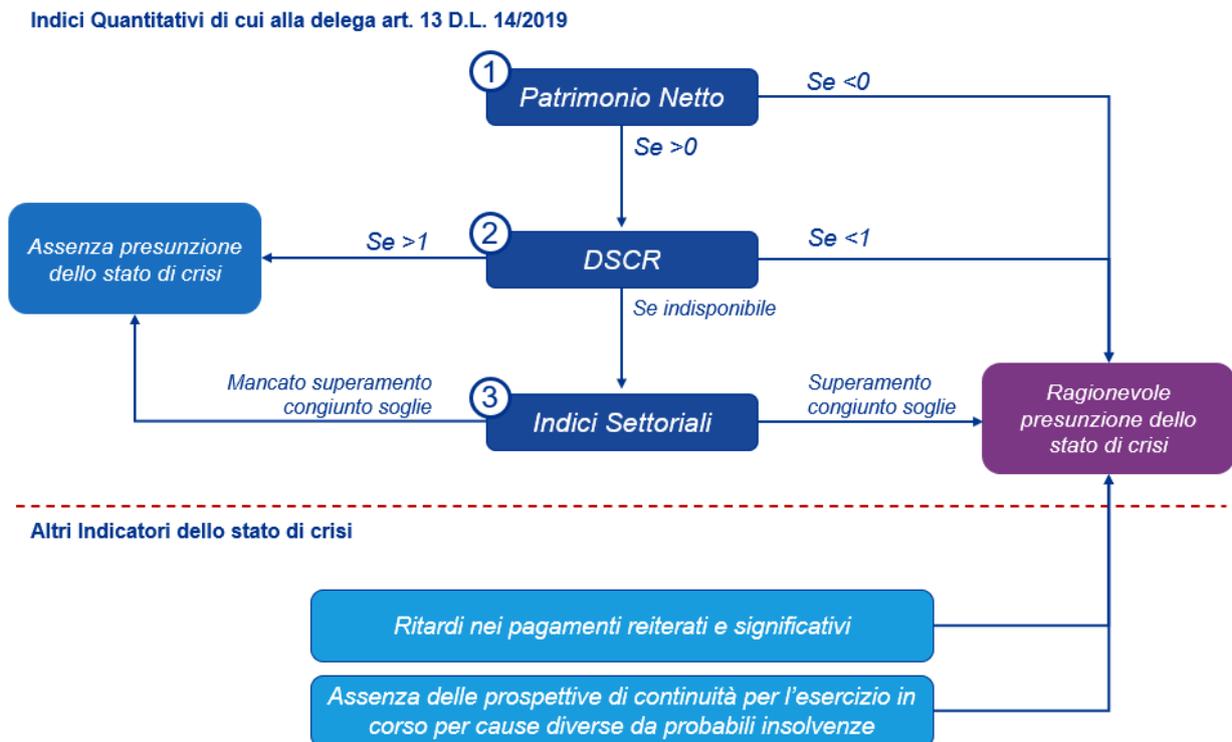
Di seguito si riportano gli indici precedentemente identificati secondo la struttura gerarchica stabilita, con le relative modalità di calcolo indicate dal CNDCEC:

- 1) **Patrimonio Netto** - Indicatore del livello di patrimonializzazione della società;
- 2) **Debt Service Coverage Ratio** (Free Cash Flow from Operations / Cash Flow per pagamento capitale ed interessi del debito finanziario) – Indicatore, di tipo prospettico, della capacità della società di generare risorse finanziarie e la sostenibilità del livello di indebitamento;
- 3) **Indici settoriali** (in caso di indisponibilità del DSCR):
 - i. Indice di sostenibilità degli oneri finanziari (Oneri finanziari / Ricavi);
 - ii. Indice di adeguatezza patrimoniale (Patrimonio netto / Debiti totali);
 - iii. Indice di ritorno liquido dell'attivo (Cash flow / Attivo);
 - iv. Indice di liquidità (Attività a breve termine / Passività a breve termine);
 - v. Indice di indebitamento previdenziale e tributario (Debiti previdenziali e tributari / Attivo).

Cui si aggiungono gli altri indicatori, che risultano adeguati nella rilevazione di uno stato di crisi aziendale, ovvero:

- 1) ritardi nei pagamenti reiterati e significativi;
- 2) assenza di prospettive di continuità per l'esercizio in corso per cause diverse da probabili insolvenze.

Figura 1: Schema Gerarchico Indici di Crisi Aziendale ed altri Indicatori (fonte: CNDCEC, ottobre 2019)



Per quanto riguarda gli **“indici quantitativi”** a struttura gerarchica, di seguito si riporta il valore di soglia minimo tale da escludere un possibile squilibrio economico-finanziario:

- (i) Valore del Patrimonio Netto positivo;
- (ii) DSCR maggiore di 1;
- (iii) In caso di indisponibilità del DSCR, verifica di specifici indici settoriali, il cui valore soglia è stabilito a seconda del settore in cui l’azienda opera.

Nello specifico, il superamento del valore soglia del primo indicatore – ovvero in presenza di patrimonio netto negativo – rende di per sé ipotizzabile la presenza di uno stato di crisi aziendale.

In caso di patrimonio netto positivo, si procede alla verifica del secondo parametro, il Debt Service Coverage Ratio (DSCR), calcolato secondo un orizzonte temporale semestrale. Il DSCR è utilizzabile solo in presenza di dati prognostici non ritenuti inaffidabili dagli organi di controllo secondo il loro giudizio professionale. La stima del dato prognostico è compito dell’organo amministrativo delegato.

Il DSCR non deve essere inferiore ad 1. In presenza di “rottura” di tale soglia (ovvero $DSCR < 1$) è ipotizzabile la presenza di uno stato di crisi aziendale.

In caso di indisponibilità del secondo parametro (DSCR), si procede con l’analisi di un gruppo specifico di indici settoriali. Solo se, a valle di tutte le verifiche effettuate, tutti i parametri settoriali superino congiuntamente la soglia di allarme stabilita per ciascuno di essi, è allora ipotizzabile la presenza di uno stato di crisi aziendale. Le soglie di allarme rappresentano i valori limite che sono assegnati agli indici e agli indicatori scelti per valutare il livello di rischio aziendale. Sono determinate nel Programma per ognuno degli strumenti adottati e devono essere fissate ad un livello tale da permettere di individuare il grado di rischio, per il quale si reputi necessario un intervento immediato ed efficace da parte dell’organo amministrativo.

La norma relativa al Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza individua specifiche soglie per gli indici settoriali considerando il settore di appartenenza e la tipologia di attività svolta, in relazione al codice ATECO della società oggetto di verifica.

Nello specifico, la società INPS Servizi S.p.A. con l’avvio del CCM avrà la gestione di call center quale attività prevalente e dunque assumerà il codice identificativo dell’Attività Economica Ateco 2007 “N 822 - ATTIVITA' DEI CALL CENTER”, in linea con i principali operatori del settore, quali Almaviva Contact S.p.A e Comdata S.p.A., quindi appartenente alla **categoria N**.

Il CNDCEC, nel predetto documento di ottobre 2019, stabilisce le seguenti soglie di allerta per i cinque indici settoriali precedentemente indicati relativi ad imprese appartenenti alla categoria N:

- 1) Indice di sostenibilità degli oneri finanziari > **1,8%**;
- 2) Indice di adeguatezza patrimoniale < **5,2%**;
- 3) Indice di ritorno liquido dell'attivo < **1,7%**;
- 4) Indice di liquidità < **95,4%**;
- 5) Indice di indebitamento previdenziale e tributario > **11,9%**.

Infine, ai sensi dell'art. 13, comma 3, del D.L. 14/2019, l'impresa che non ritenga adeguati, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del comma 2 (ovvero quelli elaborati dal CNDCEC) ne specifica le ragioni nella nota integrativa al bilancio di esercizio e indica, nella medesima nota, gli indici idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi. Un professionista indipendente attesta l'adeguatezza di tali indici in rapporto alla specificità dell'impresa. L'attestazione è allegata alla nota integrativa al bilancio di esercizio e ne costituisce parte integrante. La dichiarazione, attestata in conformità al secondo periodo, produce effetti a decorrere dall'esercizio successivo.

Per quanto riguarda gli "**Altri indicatori dello stato di crisi**", il ritardo reiterato e significativo dei pagamenti rappresenta un indicatore del possibile stato di crisi della Società, qualora la Società non riesca strutturalmente ad onorare i propri impegni di pagamento nei tempi previsti. L'eventuale assenza di prospettive di continuità, infine, rappresenta di per sé un indicatore immediato dello stato di crisi della Società: esso evidenzierà un rischio laddove l'organo amministrativo rilevi l'insorgenza di eventi o minacce di qualsivoglia natura, tali da compromettere l'equilibrio economico-finanziario della Società. Tali minacce non sono sempre rilevabili dagli indici quantitativi ma devono essere attentamente monitorate dall'organo amministrativo.

In generale, il Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale di INPS Servizi S.p.A. include congiuntamente gli attuali indici di cui alla determinazione dell'Amministratore Unico di Italia Previdenza n. 18 del 19 dicembre 2018 unitamente agli indici stabiliti dal CNDCEC di cui si è detto. Di seguito il dettaglio riepilogativo degli indici su cui si baserà il Programma della Società:

Figura 2: Indici di valutazione del rischio di crisi aziendale

Indici di Valutazione del Rischio di Crisi Aziendale		
di cui AU 18/2018	di cui DL 14/2019	
1) Indici di redditività	<u>INDICI QUANTITATIVI ART. 13 CCI</u>	
EBIT	1) Patrimonio Netto	
ROE (Netto)	2) Debt Service Coverage Ratio	
ROE (Lordo)		
ROI	3) Indici Settoriali	
ROS	Oneri Finanziari / Ricavi	> 1,8%
2) Indici di redditività	Patrimonio Netto / Debiti Totali	< 5,2%
Peso delle Immobilizzazioni	Cash Flow / Attivo	< 1,7%
Peso del Capitale Circolante	Attività a BT / Passività a BT	< 95,4%
3) Indici finanziari	Debiti Previd. e Tributari / Attivo	> 11,9%
Capitale Circolante Netto		
Margine di Tesoreria	<u>ALTRI INDICATORI STATO DI CRISI</u>	
Posizione Finanziaria Netta	1) Ritardi nei Pagamenti	
Flusso Medio Mensile in Entrata	2) Assenza Prospettive di Continuità	
Flusso Medio Mensile in Uscita		
PFN / EBITDA		
PFN / NOPAT		

Risulta importante specificare che, in caso di valutazione degli indici di cui al D.L. 14/2019, tale analisi seguirà la struttura indicata in *Figura 1*, mentre gli indici delineati dalla determinazione dell'amministratore unico 18/2018 sono analizzati senza una struttura gerarchica e/o a dei valori di soglia specifici.

In caso si rilevi la presenza di uno o più elementi che possano indicare la presenza di uno stato di crisi aziendale, l'organo amministrativo, secondo l'art. 14, comma 2 del TUSP, è tenuto a convocare senza indugio l'assemblea dei soci al fine di valutare il potenziale stato di crisi ed intraprendere tempestivamente i provvedimenti al fine di "prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento". In proposito, ai sensi dell'art. 14, comma 2, "Gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi".

Come illustrato nel documento del CNDCEC di ottobre 2019, il *dies a quo* rilevante per la tempestività dell'istanza di cui all'art. 19 del CCI, ovvero per la domanda di accesso alle procedure di regolazione della crisi, è fissato con riferimento al superamento nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre tre mesi, degli indici quantitativi di cui sopra. Tale valutazione, in assenza di un bilancio approvato, dovrà essere condotta sulla base di una situazione infrannuale, avente natura volontaria, redatta dall'impresa per la valutazione dell'andamento economico e finanziario e approvata dall'organo amministrativo. Il riferimento all'ultimo bilancio approvato è tecnicamente possibile esclusivamente per l'indicatore di patrimonio netto e per gli indici di settore, mentre il calcolo del DSCR si basa necessariamente su dati di tipo previsionale che devono essere predisposti con cadenze più frequenti. Per quanto riguarda gli altri indicatori, invece, essi prescindono da una specifica cadenza temporale di rilevazione ma possono fornire indicazioni circa un possibile stato di crisi aziendale in qualsiasi momento l'organo amministrativo rilevi segnali di significativo squilibrio o venga a constatare che siano venuti meno i presupposti della continuità aziendale.

Risultati conseguenti alla prima applicazione degli indicatori individuati dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili (CNDCEC)

Considerando i valori stimati e gli indicatori quantitativi sopracitati, non si rilevano elementi informativi idonei a prefigurare segnali di crisi aziendale nel periodo temporale considerato. Nello specifico, il valore del patrimonio netto risulta essere sempre positivo e il DSCR risulta a sua volta superiore ad 1 per tutto l'arco di Piano.

Si specifica, inoltre, che laddove il valore del DSCR venga indicato come *non meaningful*, non si prevede nessun pagamento di esposizioni debitorie nei successivi sei mesi; tale flusso, dunque, non dovrà far fronte a nessun tipo di pagamento di natura bancaria e/o vs altri finanziatori nel periodo di analisi e pertanto seppur matematicamente non calcolabile produce un'indicazione positiva circa la capacità dell'azienda di poter far fronte alle obbligazioni pianificate. Infine, considerando anche il caso in cui il DSCR non fosse disponibile e si dovesse far riferimento agli indici settoriali di seguito indicati, non si prevede un superamento congiunto di tali indicatori, escludendo di conseguenza l'ipotesi del sopraggiungimento di uno stato di crisi aziendale in arco Piano.

Indicatori di rischio di crisi aziendale rilevati ad aprile 2022

Indicatori di rischio di crisi aziendale del CNDCEC (ottobre 2019) di cui alla delega ex art. 13 co. 2 del Codice della Crisi e dell'Insolvenza							
Data di Calcolo	30 Giu.22	31 Dic.22	30 Giu.23	31 Dic.23	30 Giu.24	31 Dic.24	31 Dic.25
Data di analisi Forward Looking (per DSCR)	Lug-Dic.22	Gen-Giu.23	Lug-Dic.23	Gen-Giu.24	Lug-Dic.24	Gen-Giu.25	n.a
Indici Primari							
Patrimonio Netto	3.583	25.730	26.011	26.125	26.374	26.470	26.839
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	n.m	n.m	3,6	n.m	3,9	n.m	n.a
Indici Settoriali (Categoria N), in caso di indisponibilità DSCR							
Indice di sostenibilità degli oneri finanziari (%)	0,0%	0,4%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
<i>Valore Soglia Massimo</i>	<i>1,8%</i>	<i>1,8%</i>	<i>1,8%</i>	<i>1,8%</i>	<i>1,8%</i>	<i>1,8%</i>	<i>1,8%</i>
Indice di adeguatezza patrimoniale (%)	215,2%	204,6%	134,8%	164,2%	120,7%	147,2%	137,8%
<i>Valore Soglia Minimo</i>	<i>5,2%</i>	<i>5,2%</i>	<i>5,2%</i>	<i>5,2%</i>	<i>5,2%</i>	<i>5,2%</i>	<i>5,2%</i>
Indice di liquidità (%)	389,3%	473,3%	369,8%	439,1%	376,5%	442,9%	479,5%
<i>Valore Soglia Minimo</i>	<i>95,4%</i>	<i>95,4%</i>	<i>95,4%</i>	<i>95,4%</i>	<i>95,4%</i>	<i>95,4%</i>	<i>95,4%</i>
Indice di ritorno liquido dell'attivo (%)	8,2%	0,9%	2,7%	2,6%	3,1%	3,1%	7,3%
<i>Valore Soglia Minimo</i>	<i>1,7%</i>	<i>1,7%</i>	<i>1,7%</i>	<i>1,7%</i>	<i>1,7%</i>	<i>1,7%</i>	<i>1,7%</i>
Indice di indebitamento previdenziale o tributario (%)	2,4%	7,2%	5,9%	6,4%	5,7%	6,1%	5,9%
<i>Valore Soglia Massimo</i>	<i>11,9%</i>	<i>11,9%</i>	<i>11,9%</i>	<i>11,9%</i>	<i>11,9%</i>	<i>11,9%</i>	<i>11,9%</i>
Prima Soglia di Controllo - Patrimonio Netto	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Seconda Soglia di Controllo - DSCR	OK	OK	OK	OK	OK	OK	n.a
Terza Soglia di Controllo - Indici Settoriali	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Metodologia di calcolo DSCR							
Data di Calcolo	30 Giu.22	31 Dic.22	30 Giu.23	31 Dic.23	30 Giu.24	31 Dic.24	31 Dic.25
Data di analisi Forward Looking (per DSCR)	Lug-Dic.22	Gen-Giu.23	Lug-Dic.23	Gen-Giu.24	Lug-Dic.24	Gen-Giu.25	n.a
DSCR							
Disponibilità Liquide alla data di calcolo	1.974	21.924	7.297	5.048	9.391	6.929	
Flusso di cassa netto nei successivi 6 mesi	12.550	(16.927)	(312)	2.043	(66)	247	
Accensione finanziamenti	7.400	2.300	-	2.300	-	2.300	
Risorse disponibili per il rimborso dei finanziamenti nel periodo	21.924	7.297	6.985	9.391	9.325	9.476	n.a
Rimborso finanziamento Capex ICT	-	-	458	-	915	-	
Rimborso finanziamento capex dotaz./postaz	-	-	1.480	-	1.480	-	
Totale rimborsi di finanziamenti del periodo (capitale)	-	-	1.938	-	2.395	-	n.a