



Unioncamere Lombardia Consorzio per l'internazionalizzazione Business Plan

V.6

9 Dicembre 2013

INDICE

1. PREMESSA

2. ROADMAP DELL'INIZIATIVA

3. SCENARIO DI RIFERIMENTO

4. PIANO 2014 - 2016

a) LINEE STRATEGICHE DEL CONSORZIO

b) SITUAZIONE DI PARTENZA

c) OBIETTIVI ED AZIONI

1. PREMESSA

- Nel corso del 2013 i vertici del sistema camerale lombardo hanno dato mandato ai Segretari Generali e alla struttura di Unioncamere Lombardia di lavorare alla **costituzione di un Consorzio camerale per l'internazionalizzazione**
- Sulla base di questo input è stato predisposto un documento da sottoporre alla Giunta di Unioncamere Lombardia e successivamente alle Giunte delle 12 Camere in cui vengono messe a fuoco le caratteristiche fondamentali del **Consorzio camerale per l'internazionalizzazione che sarà:**

**«L'OPERATORE DELL'INTERO SISTEMA CAMERALE LOMBARDO
A SUPPORTO DELLE STRATEGIE E
DEI PROGRAMMI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE
DELLE SINGOLE CAMERE»**

(Giunta Unioncamere Lombardia, 19 Giugno 2013)

- Allo stato attuale della Fase Costitutiva, restano ancora da definire alcuni aspetti importanti per poter effettuare una più dettagliata articolazione progettuale. Tali aspetti sono relativi alla:
 - ❖ Scelta del modello di Governance (Statuto)
 - ❖ Definizione del modello organizzativo
 - ❖ Definizione delle modalità di «conferimento» del personale al Consorzio (modello di coordinamento gerarchico/ funzionale)
 - ❖ Dettaglio del modello dei ricavi in funzione della tipologia dei servizi e della localizzazione territoriale

1. PREMESSA

2. ROADMAP DELL'INIZIATIVA

3. SCENARIO DI RIFERIMENTO

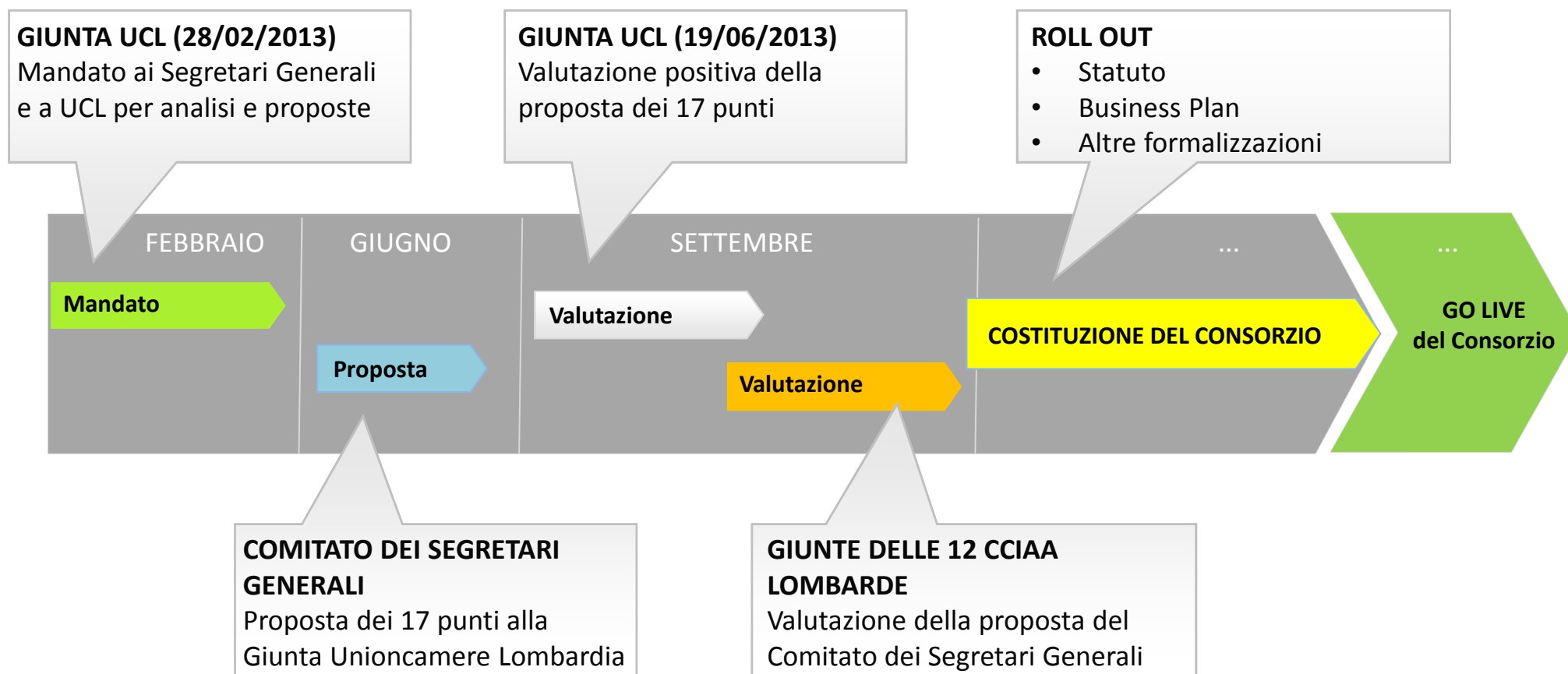
4. PIANO 2014 - 2016

a) LINEE STRATEGICHE DEL CONSORZIO

b) SITUAZIONE DI PARTENZA

c) OBIETTIVI ED AZIONI

2. ROADMAP DELL'INIZIATIVA



1. PREMESSA

2. ROADMAP DELL'INIZIATIVA

3. SCENARIO DI RIFERIMENTO

4. PIANO 2014 - 2016

a) LINEE STRATEGICHE DEL CONSORZIO

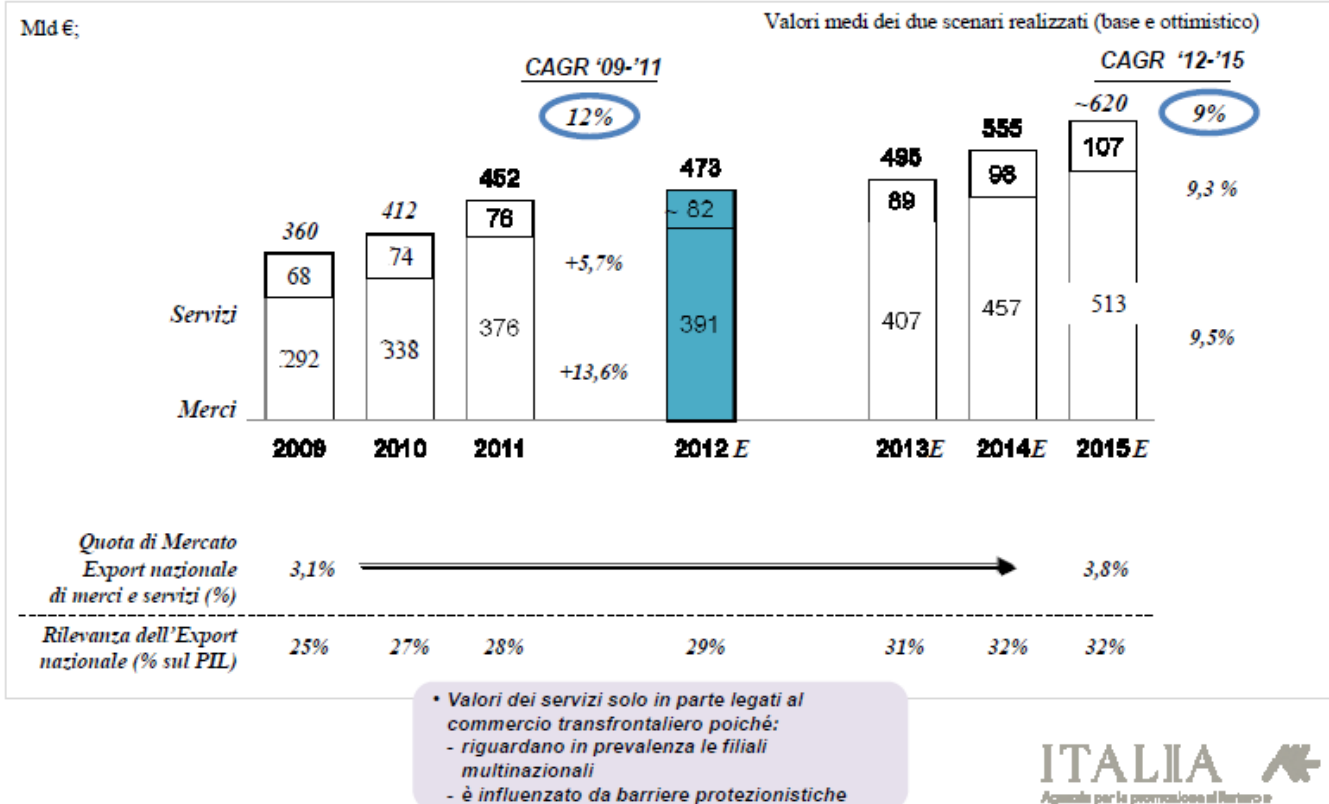
b) SITUAZIONE DI PARTENZA

c) OBIETTIVI ED AZIONI

3. SCENARIO DI RIFERIMENTO: GENERALE

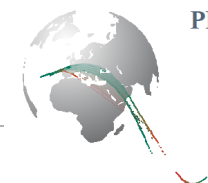
Partendo da circa 470 Mld di Beni e Servizi Esportati nel 2012, l'Italia può generare oltre 145 Mld di Export aggiuntivo nel triennio 2013-2015 raggiungendo quota 620 Mld entro fine 2015

Evoluzione valore dell'Export nazionale



Fonte: elaborazioni ICE

Fonte: Piano Nazionale dell'Export, Obiettivo 2015; ICE, Gennaio 2013



PIANO NAZIONALE EXPORT

OBIETTIVO 2015:
oltre 600 miliardi di euro

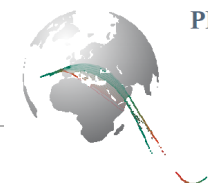
Roma, 16 Gennaio 2013

ITALIA
Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane

- Lo scenario di riferimento evidenzia consistenti opportunità di business per l'export delle imprese italiane (Piano Nazionale dell'Export 2015 – ICE)
- Il Piano Nazionale per l'Export presentato dall'ICE indica un **incremento medio annuo del 9% per gli anni 2013-2015** per arrivare a valori finali di circa 620 miliardi di euro anno

ITALIA
Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane

3. SCENARIO DI RIFERIMENTO: GENERALE



PIANO NAZIONALE EXPORT

OBIETTIVO 2015:
oltre 600 miliardi di euro

Roma, 16 Gennaio 2013

ITALIA 
Agenzia per la promozione all'estero e
l'internazionalizzazione delle imprese italiane

*Diversi sono i fattori che spingeranno comunque l'Export del
Made in Italy*

Fattori abilitanti

- 1 *Emergenza di una classe media con propensione al consumo di beni pregiati e branded*
- 2 *Rapida affermazione di nuove geografie verso cui esportare (Indonesia, Nigeria, Angola, Messico, Pakistan, Egitto, etc)*
- 3 *Crescente diffusione di accordi di libero scambio promossi dal Wto (avvio negoziazione Ue- Giappone, Ue-Canada, etc)*
- 4 *Crescente domanda globale di prodotto food di qualità*
- 5 *Maggiore globalizzazione della catena del valore import-export*
- 6 *Diffusione della "curva di esperienza" con un sempre maggior numero di aziende che "imparano" a internazionalizzarsi e a esportare sempre di più*
- 7 *Crescente numero di paesi che stanno sviluppando l'industria manifatturiera e acquisiscono meccanica Made in Italy*
- 8 *Fortissima connotazione positiva a livello globale del Made in Italy*

Molti di questi fattori
tendono in maniera
"naturale" a
promuovere la
diffusione nel mondo
del nostro Export



ITALIA 
Agenzia per la promozione all'estero e
l'internazionalizzazione delle imprese italiane

- i fattori abilitanti individuati dall'ICE confermano la doppia vista:
 - Fattori di facilitazione (normativa, credito, nuovi mercati, ecc.)
 - Fattori distintivi del made in Italy



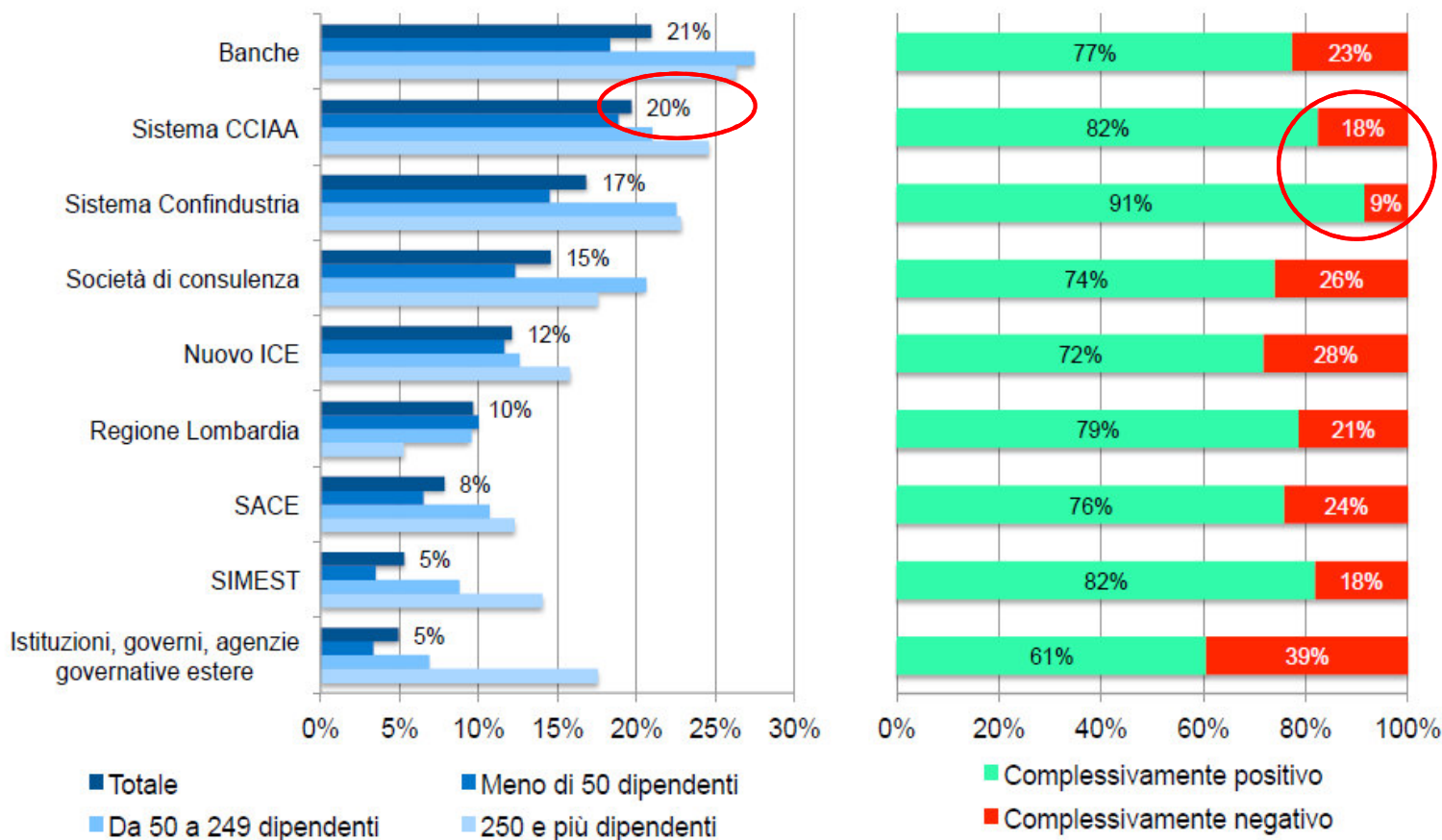
MILANO 2015
NUTRIRE IL PIANETA
ENERGIA PER LA VITA

Fonte: Piano Nazionale dell'Exoport, Obiettivo 2015; ICE, Gennaio 2013

3. SCENARIO DI RIFERIMENTO: GENERALE



Giudizio sull'azione degli enti a supporto dell'internazionalizzazione



- Il Sistema CCIAA è utilizzato dal **20%** delle imprese che intraprendono il processo di internazionalizzazione con soddisfacenti livelli di customer satisfaction
- Pur tenendo conto del fatto che alcuni operatori forniscono servizi specialistici (es.: Banche, Sace, Simest) e della perdurante crisi economica, si evidenziano **ampi spazi di crescita** per la quota di mercato del sistema CCIAA
 - Il sistema camerale deve puntare ad avere la **QM più elevata** ed essere il player di riferimento (QM: 20%-40%)
 - Il **recupero della CS** comporta consistenti effetti traino sulla crescita dei volumi e della QM

Fonte: L'internazionalizzazione delle imprese lombarde; R&P e Confindustria Lombardia, Aprile 2013

1. PREMESSA

2. ROADMAP DELL'INIZIATIVA

3. SCENARIO DI RIFERIMENTO

4. PIANO 2014 - 2016

a) LINEE STRATEGICHE DEL CONSORZIO

b) SITUAZIONE DI PARTENZA

c) OBIETTIVI ED AZIONI

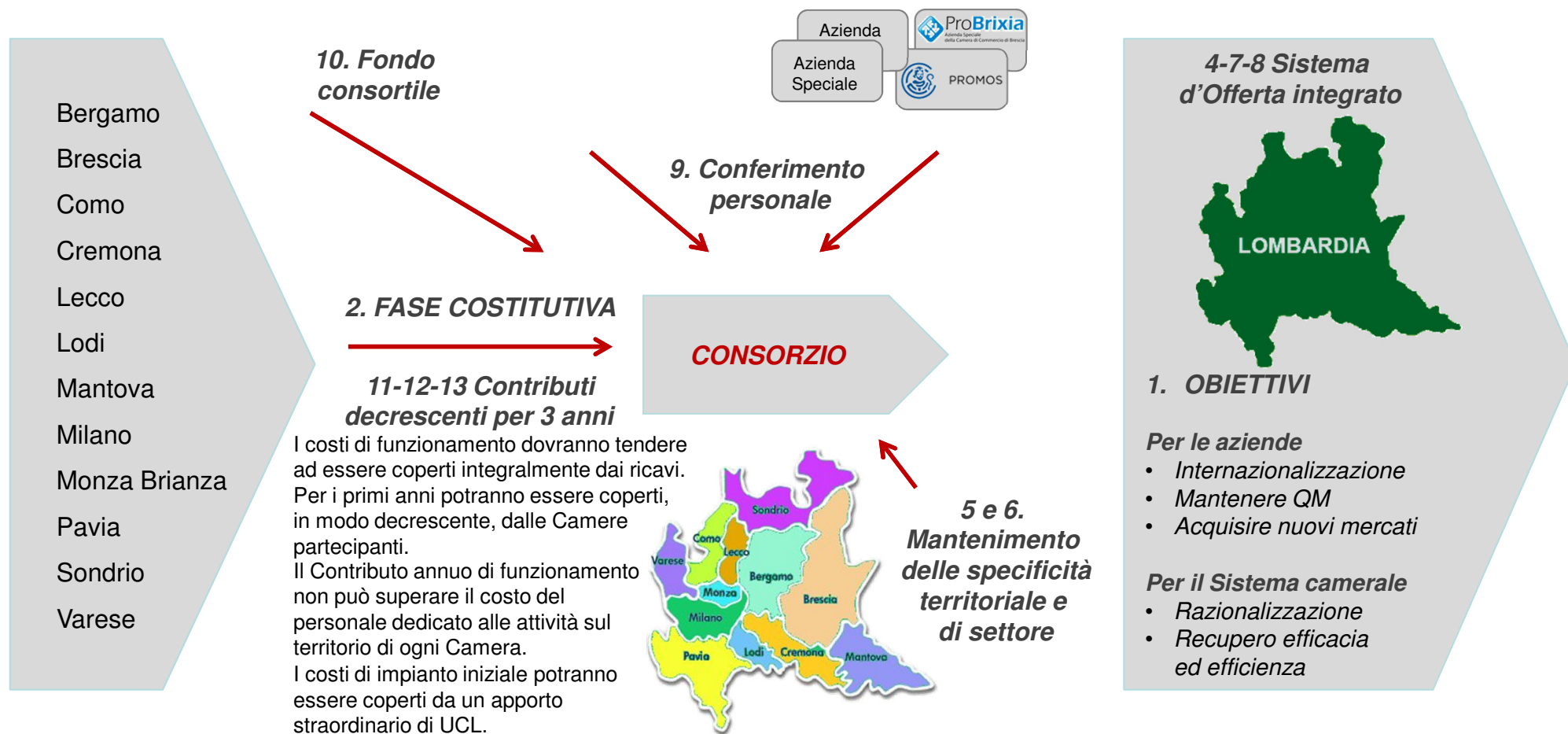
4) L'APPROCCIO METODOLOGICO

- Il Piano 2014-2016 è il risultato di un **percorso** che sta acquisendo elementi certi e definitivi e indicazioni di massima, in parte comprese nei 17 punti strategici indicati da Segretari Generali.
- Ciò permetterà la **progressiva definizione degli aspetti di dettaglio** che saranno conseguenti alla decisioni che devono ancora essere adottate.
- Si tratta comunque di un **valido supporto per orientare le decisioni** di tipo strategico/operativo che ancora devo essere prese e per avviare le attività costitutive del Consorzio.



4A) LINEE STRATEGICHE DEL CONSORZIO: MODELLO DI FUNZIONAMENTO

- Il documento predisposto dal **Comitato dei Segretari Generali** fornisce indicazioni sul modello di funzionamento del Consorzio camerale per l'internazionalizzazione (i numeri indicati fanno riferimento ai Punti Strategici, di seguito illustrati)



4A) LINEE STRATEGICHE DEL CONSORZIO: 17 PUNTI DEL COMITATO DEI SEGRETARI GENERALI

- Il documento predisposto dal **Comitato dei Segretari Generali** indica **17 punti strategici** che forniscono **indicazioni per la predisposizione del Business Plan** del Consorzio camerale per l'internazionalizzazione

#	PUNTI STRATEGICI	CLUSTER	ASSUMPTIONS	OSSERVAZIONI
1	Obiettivo: favorire/sviluppare la presenza delle imprese lombarde sui mercati internazionali e favorire la razionalizzazione del sistema	STRATEGIA	- Favorire e rafforzare i processi di internazionalizzazione delle imprese lombarde per mantenere QM e acquisire nuovi mercati - Favorire e rafforzare i processi di razionalizzazione e di recupero di efficacia ed efficienza del Sistema camerale lombardo	
2	Al Consorzio partecipano le CCIAA lombarde e UCL	SHAREHOLDERS	Shareholders di Fase 1 (costitutiva)	
3	Successivamente alla costituzione, potranno partecipare altri soggetti pubblici e privati (secondo le modalità definite)	SHAREHOLDERS	Shareholders di Fase 2 (evolutiva)	Possibile adesione da parte di Associazioni regionali
4	Il Consorzio fornirà tutti i servizi che attualmente le singole Camere forniscono sul proprio territorio	SISTEMA DI OFFERTA	IL Consorzio fornirà su tutto il territorio regionale la «somma» di tutti i servizi che le singole CCIAA forniscono nei propri territori	
5	Ogni Camera manterrà la propria autonomia decisionale e di investimento promozionale sul territorio	STRATEGIA	Mantenimento dell'autonomia decisionale per l'internazionalizzazione finalizzata ad assicurare la specificità locale/ territoriale da parte delle singole CCIAA	

4A) LINEE STRATEGICHE DEL CONSORZIO: 17 PUNTI DEL COMITATO DEI SEGRETARI GENERALI

#	PUNTI STRATEGICI	CLUSTER	ASSUMPTIONS	OSSERVAZIONI
6	Consorzio presente in ogni Camera e le Camere potranno essere capofila specialistiche per specifiche filiere o settori	SISTEMA DI OFFERTA	Capillarità della presenza territoriale con possibilità di specifici ruoli di Capofila per CCIAA con particolari know-how	
7	Definizione di un programma comune per il Sistema regionale con possibilità di prevedere iniziative specifiche per singole Camere o anche iniziative dirette delle singole Camere con il supporto operativo del Consorzio	SISTEMA DI OFFERTA	- Programma comune per tutto il Sistema regionale - Iniziative organizzate dal Consorzio per singole CCIAA ma accessibili a tutti - Iniziative organizzate da singole CCIAA con il supporto operativo del Consorzio	
8	Le Camere valorizzano nel Consorzio le attività delle realtà locali che favoriscono i processi di internazionalizzazione	SISTEMA DI OFFERTA	Valorizzazione dell'offerta delle singole Camere a livello regionale attraverso il Consorzio	
9	Le Camere definiranno se trasferire risorse delle proprie Aziende Speciali al Consorzio, non si prevedono trasferimenti di personale dalle CCIAA	DIMENSIONAMENTO	- Possibile conferimento del personale delle Aziende Speciali che può restare sul territorio c/o le CCIAA - Non si prevede trasferimento di personale delle CCIAA al Consorzio	
10	Il Fondo consortile sarà di 2 o 3 milioni di euro, erogato dall'Unione Regionale in nome e per conto delle CCIAA in proporzione al contributo per il 2013	CONFERIMENTI E COPERTURE	Fondo consortile di 2 o 3 mio€ versato da Unione Regionale in proporzione al contributo all'Unione Regionale del 2013	
11	I costi di funzionamento dovranno tendere ad essere coperti integralmente dai ricavi. Per i primi 3 anni potranno essere coperti, in modo decrescente, dalle Camere partecipanti	CONFERIMENTI E COPERTURE	- Costi di funzionamento a tendere coperti dai ricavi - Per i primi 3 anni, contributi decrescenti da parte delle Camere	

4A) LINEE STRATEGICHE DEL CONSORZIO: 17 PUNTI DEL COMITATO DEI SEGRETARI GENERALI

#	PUNTI STRATEGICI	CLUSTER	ASSUMPTIONS	OSSERVAZIONI
12	Il Contributo annuo di funzionamento non può superare il costo del personale dedicato alle attività sul territorio di ogni Camera	CONFERIMENTI E COPERTURE	Contributi da parte delle CCIAA non superiori al costo del personale dedicato alle attività sul territorio	
13	Le attività di staff saranno accentrate in un'unica sede. I costi di impianto iniziale potranno essere coperti da un apporto straordinario di UCL	CONFERIMENTI E COPERTURE	- Costi di impianto iniziale coperti da apporto straordinario di UCL - Attività di staff accentrate in unica sede	Possibile interventi economico/gestionali di UCL per facilitare l'avvio operativo del Consorzio
14	Lo Statuto regolerà la governance del Consorzio	GOVERNANCE	- Governance definita in funzione dei conferimenti: ➢ Iniziali ➢ Nel fondo consortile ➢ Per il funzionamento	Possibile sottoscrizione di Patti Parasociali per regolare aspetti specifici
15	Lo Statuto definirà gli organi del Consorzio: - Assemblea - Consiglio Direttivo - Direttore Generale - Organo di Controllo	GOVERNANCE	Organi di Governo	Possibile creazione di un Comitato di Indirizzo Strategico partecipato da tutte le Camere come ponte tra il CdA e la struttura operativa
16	Le Camere aderenti definiranno gli eventuali conferimenti per l'avvio delle attività del Consorzio (personale, beni materiali o strumentali)	CONFERIMENTI E COPERTURE	- Conferimento di personale delle Aziende Speciali - Il Consorzio diventa soggetto operativo per tutte le consorziate	
17	Alla denominazione e al logo del Consorzio potrà essere aggiunto in ogni territorio uno specifico elemento di identificazione	COMUNICAZIONE	Localizzazione e customizzazione della comunicazione	

4B) SITUAZIONE DI PARTENZA: PERIMETRO DI OFFERTA

- Il perimetro di riferimento per l'operatività del Consorzio è relativo:

- ❖ Al 100% di **Promos** in termini di costi e di ricavi



PROMOS

RICAVI	COSTI	MARGINE V.A.	MARGINE %
17.100.120	14.318.323	2.781.797	16%

CONTRIBUTI CAMERALI
4.661.605 92%

- ❖ Alla sola Area Internazionalizzazione (Settore Fiere e Settore Missioni) di **Pro-Brixia**, vale a dire:



ProBrixia

Azienda Speciale
della Camera di Commercio di Brescia

IN PERIMETRO	RICAVI	COSTI	MARGINE V.A.	MARGINE %
	1.873.180	1.559.958	313.222	17%
	87,4%	89,4%		
	2.143.255	1.745.335	397.920	19%

CONTRIBUTI CAMERALI
403.322 8%
5.064.927 100%

In assenza di dati puntuali, le percentuali indicate per ProBrixia sono state utilizzate per calcolare le voci di dettaglio

4B) SITUAZIONE DI PARTENZA: ECONOMICS

RICAVI E PROVENTI	25.818.923	100,0%
A) RICAVI ORDINARI	25.146.923	97,4%
Proventi da servizi	18.318.034	70,9%
Altri proventi o rimborsi	977.321	3,8%
Contributi da organismi comunitari	32.521	0,1%
Contributi regionali o da altri enti pubblici	473.189	1,8%
Altri contributi	109.331	0,4%
Contributo ex PROMOS	4.661.605	18,1%
Contributo ex PRO-BRIXIA in perimetro	403.322	1,6%
Proventi finanziari	16.674	0,1%
Proventi straordinari	154.925	0,6%

RICAVI DA PERSONALE CAMERALE	672.000	2,6%
-------------------------------------	----------------	-------------

COSTI ED ONERI	25.818.923	100,0%
B) COSTI DI STRUTTURA	9.166.488	35,5%
Organi istituzionali	52.259	0,2%
Personale	6.791.503	26,3%
Funzionamento	1.892.829	7,3%
Ammortamenti e accantonamenti	298.420	1,2%
overhead	131.477	
C) COSTI ISTITUZIONALI	15.878.281	61,5%
Spese per progetti e iniziative	15.878.281	61,5%

COSTI DA PERSONALE CAMERALE	672.000	2,6%
------------------------------------	----------------	-------------

CONSORZIO 2012 CE «a freddo»

- ❖ 100% di **Promos** in termini di costi e di ricavi
- ❖ Area Internazionalizzazione (Settore Fiere e Settore Missioni) di **Pro-Brixia** (7 risorse + stima Ricavi (87,4%) e Costi di pertinenza (89,4%)) – vedi allegato
- ❖ Stima delle ulteriori **risorse presenti nelle diverse Camere** che svolgono attività collegate al tema dell'Internazionalizzazione (stima basata sui dati del Verbale Giunta UCL del 19/06/2013, e più avanti dettagliati)

VALORE	RISORSE
672.000	12
56.000 unitario medio	

4B) SITUAZIONE DI PARTENZA: RISORSE UMANE

Personale coinvolto nelle attività di internazionalizzazione

Distribuzione degli FTE

	Camere di Commercio	Az. Speciali internaz.ne	Az. Speciali plurifun.ne
Bergamo	4		1,25
Brescia	9,25		7,45
Como	1,8		2,8
Cremona	3,5		
Lecco	0,6		1
Lodi	1,5		
Mantova	3		0,2
Milano		100	
Monza Brianza	0,5		
Pavia	2		2
Sondrio	1,6		
Varese	2		2,5
	29,75	100	17,2

(fonte: Verbale Giunta UCL 19/06/2013)

Stima valore delle Risorse delle Camere

2	112.000
	-
2	112.000
1	56.000
1	56.000
1	56.000
1	56.000
1	56.000
1	56.000
2	112.000
12	672.000

(a)

IPOTESI PROGETTUALE DA VERIFICARE: TABELLA DI SINTESI

	PROMOS	ProBrixia	ProBrixia IN PERIMETRO	CONSORZIO «a freddo»
Direttori / Dirigenti	5	1	0,6	
Quadri	17	2	1,2	
1° livello	26			
2° livello	34	7	4,3	
3° livello	11	2	1,2	
4° livello	7			
TOTALE	100	12	7,45	107,5
TFR SP	706.887	245.777	152.587	859.473
TFR CE	290.638	33.650	20.891	311.529
Costo unitario	63.735	56.108	56.108	63.206
Costo totale	6.373.499	673.296	418.005	7.463.503

(b)

(c)

(d = b+c)

(e = a+b+c)

- L'ipotesi progettuale prevede il coinvolgimento delle risorse Promos (100), della parte di internazionalizzazione di ProBrixia (7,45) e una prima stima «a tavolino» di utilizzo delle risorse delle Camere

4B) SITUAZIONE DI PARTENZA: STRUTTURA - PRESENZA TERRITORIALE



PROMOS



ProBrixia
Azienda Speciale
della Camera di Commercio di Brescia

Settore

Paese

Tipologia

Albania | Algeria | Brasile | Cina | Colombia
| Emirati Arabi Uniti | Etiopia | Francia |
Germania | Giappone | India | Iraq | Italia |
Kenya | Libia | Macedonia | Marocco |
Messico | Qatar | Regno Unito | Russia |
Singapore | Spagna | Svezia | Tanzania |
Turchia | Ucraina | USA | Vietnam

Uffici esteri



4C) OBIETTIVI ED AZIONI: ASSUMPTIONS

ECONOMICS

OBIETTIVI

Entrate proprie	➔	AUMENTARE I VOLUMI Ottenere volumi superiori a quelli raggiungibili dal sistema Italia
Contributi CCIAA	➔	RIDUZIONE DEI CONTRIBUTI Raggiungere progressivamente l'indipendenza economico/finanziaria
Costi di struttura	➔	CONTENERE I COSTI SECONDO PRINCIPI DI COMPATIBILITA' ECONOMICA (coerentemente con l'andamento dei volumi)
Costi istituzionali	➔	
Primo Margine	➔	AUMENTARE LA REDDIVITÀ DEI SERVIZI OFFERTI

IPOTESI A CAUTELATIVA

1. **Aumento dei ricavi cautelativo** (3,4%) inferiore a quello del sistema Italia (9%)
2. Mantenimento costante **dei contributi** camerali con impatti su:
 - Adeguamento del costo del **capitale umano** in misura simile rispetto alla crescita dei volumi
 - **Parziale** efficientamento della rimanente struttura dei costi di funzionamento
 - Scarsa **marginalità** per sostenere l'**autonomia economico/finanziaria**

IPOTESI B DI VALORE

1. **Aumento dei ricavi** (7%) di poco **inferiore** a quello del sistema Italia (9%):
 - Diversificazione tra **servizi**
 - Diversificazione tra **territori**
 - Sviluppo del modello del «**Gestore cliente**» per sviluppare il cross-selling
2. **Avvio riduzione dei conferimenti** camerali
3. Adeguamento del costo del **capitale umano** in misura meno che proporzionale rispetto alla crescita dei volumi (mix quali-quantitativo)
4. **Efficientamento** della rimanente struttura dei costi di funzionamento
5. **Aumento della marginalità** per avviare l'**autonomia economico/finanziaria**

IPOTESI C DI SPINTA

1. **Aumento dei ricavi** (12%) mediamente **superiore** a quello del sistema Italia (9%):
 - Diversificazione tra i diversi cluster di **servizi**
 - Diversificazione tra i **territori**
 - Sviluppo del modello del «**Gestore cliente**» per sviluppare il cross-selling
2. **Progressiva riduzione dei conferimenti** camerali sino ad arrivare a zero in 3 anni
3. Adeguamento del costo del **capitale umano** in misura meno che proporzionale rispetto alla crescita dei volumi (mix quali-quantitativo)
4. **Efficientamento** della rimanente struttura dei costi di funzionamento
5. **Aumento della marginalità** per sostenere l'**autonomia economico/finanziaria**

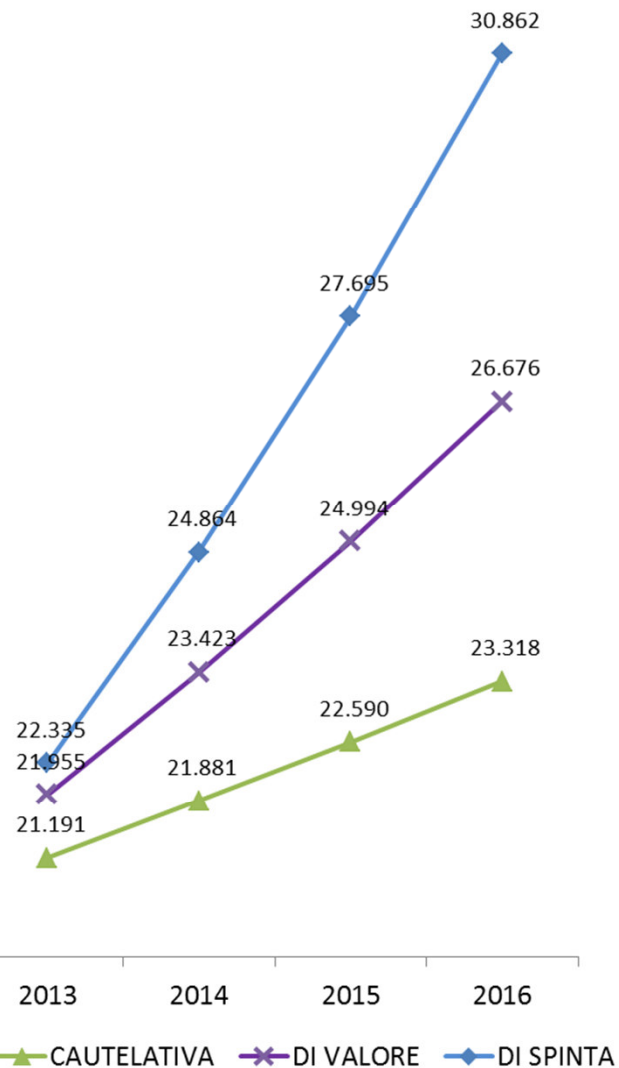
4C) OBIETTIVI ED AZIONI: IMPATTO SUGLI ECONOMICS - SINTESI

IPOTESI A
CAUTELATIVA

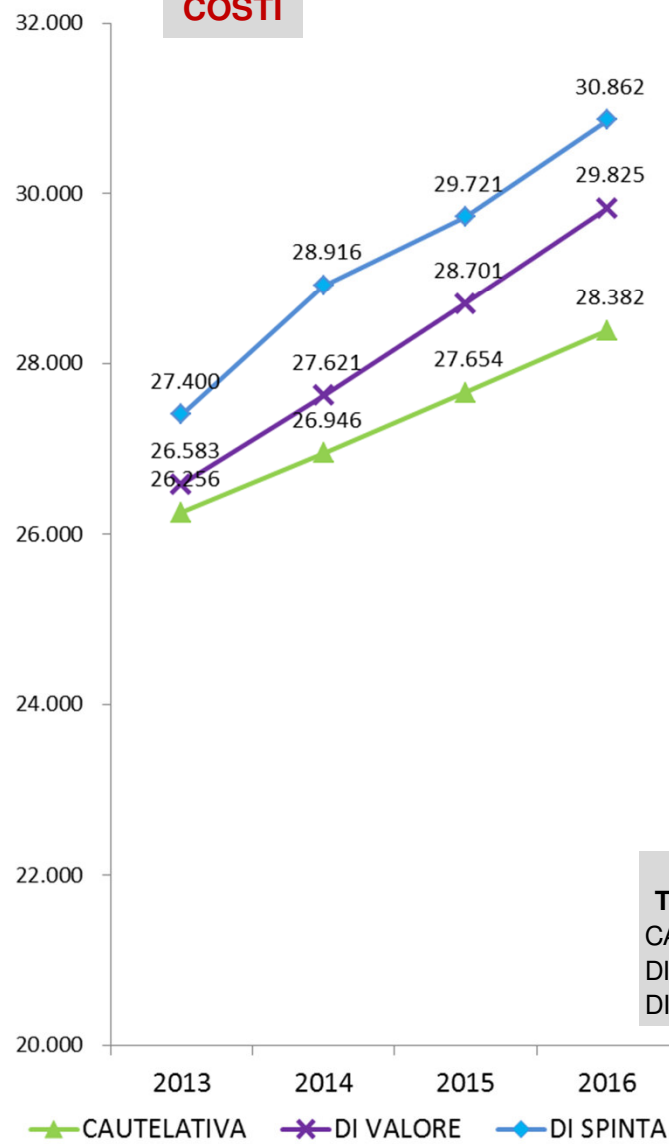
IPOTESI B
DI VALORE

IPOTESI C
DI SPINTA

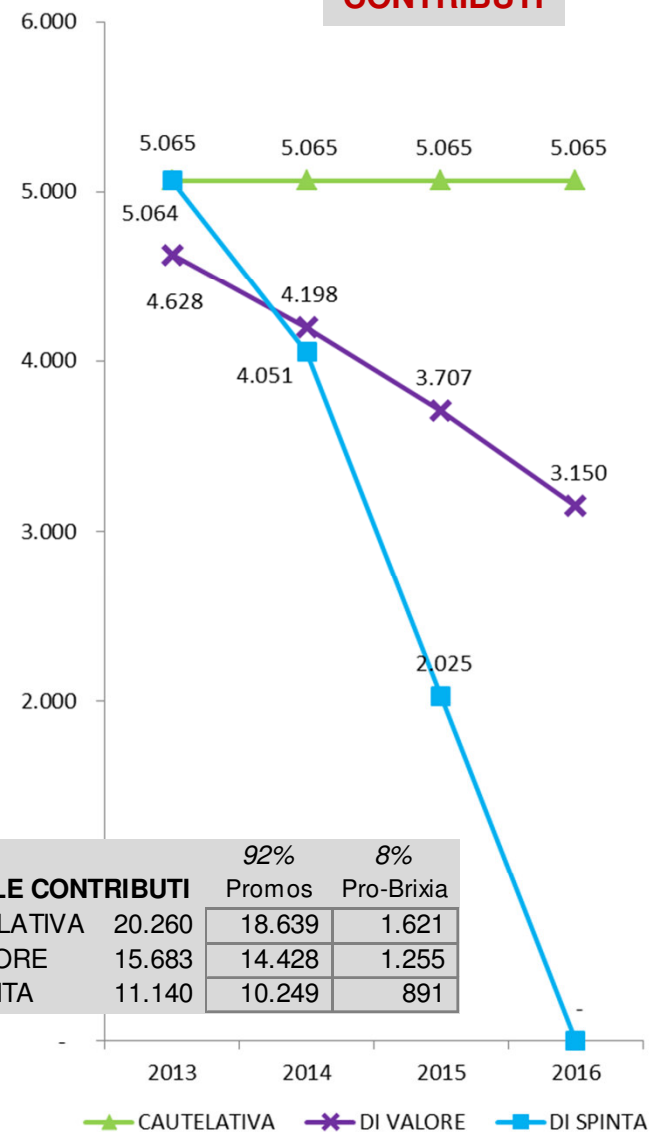
RICAVI



COSTI



CONTRIBUTI



TOTALE CONTRIBUTI		92% Promos	8% Pro-Brixia
CAUTELATIVA	20.260	18.639	1.621
DI VALORE	15.683	14.428	1.255
DI SPINTA	11.140	10.249	891

4C) OBIETTIVI ED AZIONI: IMPATTO SUGLI ECONOMICS - SINTESI

IPOTESI A
CAUTELATIVA

AZIONI

Ipotesi di chiusura 2013 in linea con il 2012

1. **Aumento dei ricavi cautelativo** (3,4%) inferiore a quello del sistema Italia (9%)
2. Mantenimento **dei conferimenti** camerali negli anni successivi
3. Adeguamento del costo del **capitale umano** e degli altri costi di struttura a livelli minimi (2%), di poco superiori al tasso di inflazione

	2013	2014	2015	2016
Entrate da servizi	20.214.284	20.903.914	21.612.451	22.340.426
Altri proventi (altri servizi + proventi)	977.321	977.321	977.321	977.321
Contributo ex PROMOS	4.661.605	4.661.605	4.661.605	4.661.605
Contributo ex PRO-BRIXIA	403.322	403.322	403.322	403.322
Totale a pareggio	26.256.532	26.946.162	27.654.699	28.382.674

Costi di struttura	9.901.903	10.100.894	10.304.073	10.511.529
Costi per iniziative promozionali	16.354.629	16.845.268	17.350.626	17.871.145
Totale a pareggio	26.256.532	26.946.162	27.654.699	28.382.674

SINTESI

RICAVI (al netto dei contributi camerali)	21.191.605	21.881.235	22.589.772	23.317.747
COSTI TOTALI	26.256.532	26.946.162	27.654.699	28.382.674
DELTA	-5.064.927	-5.064.927	-5.064.927	-5.064.927

4C) OBIETTIVI ED AZIONI: IMPATTO SUGLI ECONOMICS - DETTAGLIO

IPOTESI A
CAUTELATIVA

CONTO ECONOMICO			2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
RICAVI E PROVENTI	25.818.923	100,0%	1,7%	2,6%	2,6%	2,6%	26.256.532	26.946.162	27.654.699	28.382.674
A) RICAVI ORDINARI	25.146.923	97,4%					25.564.372	26.233.238	26.920.387	27.626.332
Proventi da servizi	18.318.034	70,9%	3,1%	3,4%	3,4%	3,4%	+ 18.888.632	19.538.493	20.206.067	20.891.850
Altri proventi o rimborsi	977.321	3,8%	=	=	=	=	977.321	977.321	977.321	977.321
Contributi da organismi comunitari	32.521	0,1%	3%	3%	3%	3%	+ 33.496	34.501	35.536	36.602
Contributi regionali o da altri enti pubblici	473.189	1,8%	3%	3%	3%	3%	+ 487.385	502.006	517.066	532.578
Altri contributi	109.331	0,4%	3%	3%	3%	3%	+ 112.611	115.989	119.469	123.053
Contributo ex PROMOS	4.661.605	18,1%	nessun incremento				4.661.605	4.661.605	4.661.605	4.661.605
Contributo ex PRO-BRIXIA in perimetro	403.322	1,6%	nessun incremento				403.322	403.322	403.322	403.322
Proventi finanziari	16.674	0,1%	-	-	-	-				
Proventi straordinari	154.925	0,6%	-	-	-	-				
RICAVI DA PERSONALE CAMERALE	672.000	2,6%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	+ 692.160	712.925	734.313	756.342
COSTI ED ONERI	25.818.923	100,0%					26.256.532	26.946.162	27.654.699	28.382.674
B) COSTI DI STRUTTURA	9.166.488	35,5%					9.209.743	9.387.969	9.569.760	9.755.187
Organi istituzionali	52.259	0,2%	= 2%	2%	2%	2%	53.304	54.370	55.457	56.566
Personale	6.791.503	26,3%	= 2%	2%	2%	2%	6.927.333	7.065.880	7.207.198	7.351.342
Funzionamento	1.892.829	7,3%	= 2%	2%	2%	2%	1.930.686	1.969.299	2.008.685	2.048.859
Ammortamenti e accantonamenti	298.420	1,2%	=	=	=	=	298.420	298.420	298.420	298.420
overhead	131.477									
C) COSTI ISTITUZIONALI	15.878.281	61,5%					- 16.354.629	16.845.268	17.350.626	17.871.145
Spese per progetti e iniziative	15.878.281	61,5%	3%	3%	3%	3%	16.354.629	16.845.268	17.350.626	17.871.145
COSTI DA PERSONALE CAMERALE	672.000	2,6%	3%	3%	3%	3%	692.160	712.925	734.313	756.342
MARGINE V.A.	3.095.019						= 3.167.494	3.345.721	3.527.512	3.712.939
MARGINE %	16,3%						16,2%	16,6%	16,9%	17,2%

4C) OBIETTIVI ED AZIONI: IMPATTO SUGLI ECONOMICS - SINTESI

IPOTESI B
DI VALORE

AZIONI

	2013	2014	2015	2016
Entrate da servizi	20.977.430	22.445.850	24.017.060	25.698.254
Altri proventi (altri servizi + proventi)	977.321	977.321	977.321	977.321
Contributo ex PROMOS	4.257.941	3.862.044	3.410.350	2.897.869
Contributo ex PRO-BRIXIA	370.256	335.830	296.552	251.989
Totale a pareggio	26.582.948	27.621.046	28.701.283	29.825.433

Costi di struttura	10.069.536	10.447.097	10.840.376	11.250.090
Costi per iniziative promozionali	16.513.412	17.173.949	17.860.907	18.575.343
Totale a pareggio	26.582.948	27.621.046	28.701.283	29.825.433

SINTESI

RICAVI (al netto dei contributi camerali)	21.954.752	23.423.172	24.994.381	26.675.575
COSTI TOTALI	26.582.948	27.621.046	28.701.283	29.825.433
DELTA	-4.628.197	-4.197.874	-3.706.902	-3.149.858

- Aumento dei ricavi** (7%) di poco **inferiore** a quello del sistema Italia (9%):
 - Diversificazione tra **servizi**
 - Diversificazione tra **territori**
 - Sviluppo del modello del «**Gestore cliente**» per sviluppare il cross-selling
- Avvio riduzione dei conferimenti** camerali (da 4,6mio 2013 a 3,1 del 2016)
- Adeguamento del costo del **capitale umano** in misura meno che proporzionale rispetto alla crescita dei volumi (mix quali-quantitativo)
- Efficientamento** della rimanente struttura dei costi di funzionamento
- Aumento della marginalità** per avviare l'**autonomia economico/finanziaria**

4C) OBIETTIVI ED AZIONI: IMPATTO SUGLI ECONOMICS - DETTAGLIO

IPOTESI B
DI VALORE

CONTO ECONOMICO			stima ASSUMPTIONS				stima ECONOMICS			
			2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
RICAVI E PROVENTI	25.818.923	100,0%	20,9%	1,9%	1,9%	1,7%	31.211.145	31.818.920	32.408.184	32.975.291
A) RICAVI ORDINARI	25.146.923	97,4%					30.492.105	31.049.547	31.584.956	32.094.436
Proventi da servizi	18.318.034	70,9%	7%	7%	7%	7% +	19.600.297	20.972.318	22.440.380	24.011.206
Altri proventi o rimborsi	977.321	3,8%	=	=	=	=	977.321	977.321	977.321	977.321
Contributi da organismi comunitari	32.521	0,1%	7%	7%	7%	7% +	34.797	37.233	39.839	42.628
Contributi regionali o da altri enti pubblici	473.189	1,8%	7%	7%	7%	7% +	506.312	541.754	579.677	620.254
Altri contributi	109.331	0,4%	7%	7%	7%	7% +	116.984	125.173	133.935	143.310
Contributo ex PROMOS	4.661.605	18,1%	92%	92%	92%	92%	4.257.941	3.862.044	3.410.350	2.897.869
Contributo ex PRO-BRIXIA in perimetro	403.322	1,6%	8%	8%	8%	8%	370.256	335.830	296.552	251.989
Proventi finanziari	16.674	0,1%	-	-	-	-				
Proventi straordinari	154.925	0,6%	-	-	-	-				
RICAVI DA PERSONALE CAMERALE	672.000	2,6%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0% +	719.040	769.373	823.229	880.855
COSTI ED ONERI	25.818.922	100,0%					26.582.948	27.621.046	28.701.283	29.825.433
B) COSTI DI STRUTTURA	9.166.488	35,5%					9.350.496	9.677.724	10.017.147	10.369.235
Organi istituzionali	52.259	0,2%	=	0%	0%	0%	52.259	52.259	52.259	52.259
Personale	6.791.503	26,3%	=	4%	4%	4%	7.063.163	7.345.690	7.639.518	7.945.098
Funzionamento	1.892.829	7,3%	=	2,0%	2,0%	2,0%	1.930.686	1.969.299	2.008.685	2.048.859
Ammortamenti e accantonamenti	298.420	1,2%	=	2%	2%	2%	304.389	310.476	316.686	323.020
overhead	131.477									
C) COSTI ISTITUZIONALI	15.878.281	61,5%					16.513.412	17.173.949	17.860.907	18.575.343
Spese per progetti e iniziative	15.878.281	61,5%		4%	4%	4%	16.513.412	17.173.949	17.860.907	18.575.343
COSTI DA PERSONALE CAMERALE	672.000	2,6%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	719.040	769.373	823.229	880.855
MARGINE V.A.	3.095.019						3.744.978	4.502.529	5.332.924	6.242.056
MARGINE %	16,3%						18%	21%	23%	25%

4C) OBIETTIVI ED AZIONI: IMPATTO SUGLI ECONOMICS - SINTESI

IPOTESI C
DI SPINTA

AZIONI

Ipotesi di chiusura 2013 in linea con il 2012

- Aumento dei ricavi** (12%) mediamente superiore a quello del sistema Italia (9%):
 - Diversificazione tra i diversi cluster di **servizi**
 - Diversificazione tra i **territori**
 - Sviluppo del modello del «**Gestore cliente**» per fare cross-selling
- Progressiva **riduzione dei conferimenti** camerali sino ad arrivare a zero
- Adeguamento del costo del **capitale umano** in misura meno che proporzionale rispetto alla crescita dei volumi (mix quali-quantitativo)
- Efficientamento della rimanente struttura dei costi di funzionamento (dal 62% al 60% del costo totale)
- Aumento della **marginalità** per sostenere l'**autonomia economico/finanziaria**

	2013	2014	2015	2016
Entrate da servizi	21.358.317	23.887.640	26.718.014	29.885.382
Altri proventi (altri servizi + proventi)	977.321	977.321	977.321	977.321
Contributo ex PROMOS	4.659.733	3.727.786	1.863.893	-
Contributo ex PRO-BRIXIA	405.194	324.155	162.078	-
Totale a pareggio	27.400.565	28.916.903	29.721.306	30.862.704

Costi di gestione	10.519.973	11.293.312	11.740.433	12.300.002
Costi per iniziative promozionali	16.880.592	17.623.591	17.980.873	18.562.702
Totale a pareggio	27.400.565	28.916.903	29.721.306	30.862.704

SINTESI

RICAVI (al netto dei contributi camerali)	22.335.638	24.864.962	27.695.335	30.862.704
COSTI TOTALI	27.400.565	28.916.903	29.721.306	30.862.704
DELTA	-5.064.927	-4.051.942	-2.025.971	0

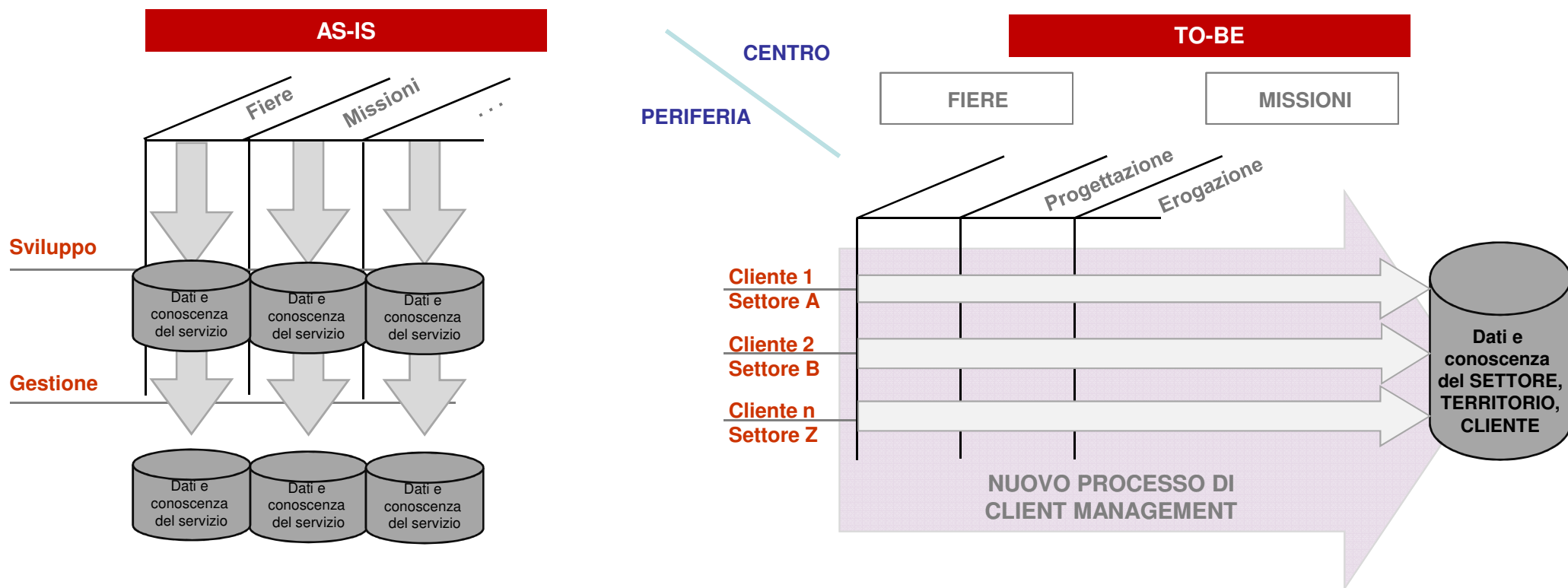
4C) OBIETTIVI ED AZIONI: IMPATTO SUGLI ECONOMICS - DETTAGLIO

IPOTESI C
DI SPINTA

CONTO ECONOMICO			stima ASSUMPTIONS				stima ECONOMICS					
			2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016		
RICAVI E PROVENTI	25.818.923	100,0%						27.400.565	28.916.903	29.721.306	30.862.704	
A) RICA VI ORDINARI	25.146.923	97,4%						26.679.300	28.142.761	28.890.410	29.970.893	
Proventi da servizi	18.318.034	70,9%		9%	12%	12%	12%	+	19.966.657	22.362.656	25.046.175	28.051.716
Altri proventi o rimborsi	977.321	3,8%		=	=	=	=		977.321	977.321	977.321	977.321
Contributi da organismi comunitari	32.521	0,1%		9%	12%	12%	12%	+	35.448	39.701	44.466	49.801
Contributi regionali o da altri enti pubblici	473.189	1,8%		9%	12%	12%	12%	+	515.776	577.669	646.989	724.628
Altri contributi	109.331	0,4%		9%	12%	12%	12%	+	119.171	133.471	149.488	167.426
Contributo ex PROMOS	5.064.927	19,6%		92%	92%	92%	92%		4.659.733	3.727.786	1.863.893	-
Contributo ex PRO-BRIXIA in perimetro				8%	8%	8%	8%		405.194	324.155	162.078	-
Proventi finanziari	16.674	0,1%		-	-	-	-					
Proventi straordinari	154.925	0,6%		-	-	-	-					
RICAVI DA PERSONALE CAMERALE	672.000	2,6%		7,3%	7,3%	7,3%	7,3%	+	721.265	774.143	830.896	891.811
COSTI ED ONERI	25.818.923	100,0%							27.400.565	28.916.903	29.721.306	30.862.704
B) COSTI DI STRUTTURA	9.035.011	35,0%							9.798.708	10.519.169	10.909.536	11.408.191
Organi istituzionali	52.259	0,2%	=	=	=	=	=		52.259	52.259	52.259	52.259
Personale	6.791.503	26,3%		27,0%	27,5%	27,5%	27,5%		7.398.153	7.952.148	8.173.359	8.487.244
Funzionamento	1.892.829	7,3%	=	7,3%	7,3%	7,3%	7,3%		2.031.595	2.180.535	2.340.394	2.511.972
Ammortamenti e accantonamenti	298.420	1,2%	=	=	=	=	=		316.701	334.227	343.525	356.717
C) COSTI ISTITUZIONALI	15.696.536	60,8%						-	16.880.592	17.623.591	17.980.873	18.562.702
Spese per progetti e iniziative	15.696.536	60,8%		62%	61%	60%	60%		16.880.592	17.623.591	17.980.873	18.562.702
COSTI DA PERSONALE CAMERALE	672.000	2,6%		7,3%	7,3%	7,3%	7,3%		721.265	774.143	830.896	891.811
MARGINE V.A.	3.095.019							=	3.756.459	5.489.906	7.906.244	10.430.870
MARGINE %	16,3%								18,2%	23,8%	30,5%	36,0%

4C) OBIETTIVI ED AZIONI: MODELLO ORGANIZZATIVO – PROPOSTA EVOLUTIVA

- Appare opportuno prevedere l'adozione per il Consorzio di un modello organizzativo orientato più ad una logica di potenziamento della relazione con il cliente (tipica delle organizzazioni di servizi) che ad una struttura orientata sull'erogazione del servizio che penalizza il cross selling



- Un rapporto ottimale tra risorse di staff e risorse dedicate alle attività di business è di norma 30/70. Le best practice indicano anche proporzioni di 20% risorse di staff / 80% risorse dedicate al business

4C) OBIETTIVI ED AZIONI: VALUTAZIONI QUALITATIVE

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
• Potenziamento della «rete di vendita» e dei territori di riferimento • Opportunità di aumento dei volumi/partecipanti alle iniziative • Possibilità di sviluppo dell'offerta e conoscenza del mercato (CRM) • Possibilità di organizzare iniziative locali	• Disomogeneità dei presidi territoriali • Rischio di essere percepiti dalle realtà locali come una soluzione imposta centralmente • Rischio di scarso coordinamento
OPPORTUNITA'	MINACCE
• Fornire una immagine unitaria alle aziende e alle istituzioni (es.: Regione Lombardia) • Sviluppare economie di scala e recuperi di marginalità per liberarsi dalla necessità dei contributi camerali • Diffondere <i>best practice</i> sui processi di erogazione dei servizi e creare un centro di know-how comune	• Rifiuto da parte delle realtà locali • Incertezza organizzativa sui rapporti con le risorse dedicate (gerarchico / funzionale)

Output qualitativi derivati dagli incontri con i referenti Promos e ProBrixia

4C) OBIETTIVI ED AZIONI: FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO

Il Piano Operativo di dettaglio che dovrà essere realizzato a seguito delle decisioni strategiche assunte in sede di approvazione del Business Plan, dovrà tener conto dei seguenti punti:

1. Mappatura delle competenze distintive concentrate nel Consorzio; diffusione e **Marketing delle competenze** nei territori
2. Sviluppo del **CRM**: il pre-sales/contatto è fatto dai referenti locali, gli specialisti centrali effettuano visite mirate con progressivo sviluppo di «**gestori**» **del cliente** (partendo, ad esempio, dai **gestori del settore/territorio**)
3. Promozione dei servizi in una **logica di accountability** (1 referente per CdC, almeno nella fase iniziale, anche non full time); particolare attenzione va posta al modello organizzativo da adottare (rapporto gerarchico / funzionale, full time / part time)
4. Sviluppo e centralizzazione dei servizi di supporto a valore aggiunto (es.: **Market Intelligence** - Centro studi) da collegare con le strutture territoriale per acquisizione di info locali e restituzione di viste di sistema
5. Sviluppo e diffusione delle **attività a Valore percepite dai clienti**: la **qualità della controparte estera come valorizzazione della rete internazionale**: Scouting → Pre-meeting → Visite/Missioni → Follow-up
6. Sviluppare un **polo centrale di conoscenza** di tutte le iniziative (centrali e locali) al fine di mantenere aggiornato il patrimonio informativo e diffondere in tempo reale il know how (spazi di autonomia delle province ma conosciuti e utilizzati da tutti)
7. Chiarezza di **ruoli e responsabilità** e dei **carichi di lavoro** per governare il piano di sviluppo e di progressiva indipendenza economico/finanziaria (mappatura delle attività a valore)
8. Chiarezza dei **flussi di cassa** verso il **Consorzio** (compatibilità economica dell'iniziativa) e verso le **aziende** (competitività dell'offerta)
9. Previsione di un sistema di **coinvolgimento e incentivazione** delle risorse

ALLEGATI



4B) SITUAZIONE DI PARTENZA: PERIMETRO DI OFFERTA

	RICAVI	COSTI	MARGINE V.A.	MARGINE %	TOTALE	
Settori	11.364.694	10.112.029	1.252.665	11%		
Generico	-	25.805	-25.805			1
Agroalimentare	627.507	484.954	142.553	23%		
Arredo&Design	4.232.341	3.845.059	387.282	9%		
Beni di Consumo	2.622.426	2.354.483	267.943	10%		
Beni Strumentali	3.319.301	2.948.123	371.178	11%		
Servizi e New technologies	563.119	453.606	109.513	19%		
Marketing Territoriale e servizi	1.773.603	1.676.864	96.739	5%		
Generico	-	22.717	-22.717			2
Attrazione Capitale Umano e Turismo	461.396	467.539	-6.143	-1%		
Attrazione investimenti	250.589	235.818	14.771	6%		
Nibi	277.008	266.485	10.523	4%		
Sas	784.610	684.305	100.305	13%		
Rete estera e rete Lombardia	2.094.419	1.580.968	513.451	25%		
Generico	-	21.336	-21.336			3
Rete estera	1.123.083	1.328.045	-204.962	-18%		
Promozione Lombardia	859.134	116.720	742.414	86%		
Servizi informativi	112.203	114.867	-2.664	-2%		
Aree strategiche	669.849	612.010	57.839	9%		
Generico	-	94.559	-94.559			4
Mediterraneo	251.519	158.479	93.040	37%		
Laboratorio Euro Mediterraneo	160.791	93.563	67.228	42%		
Centro Euro Mediterraneo	90.728	64.916	25.812	28%		
New Deal	33.054	80.438	-47.384	-143%		
Nuove Aree	385.277	278.534	106.743	28%		
Gestione Palazzi	1.197.555	214.789	982.766	82%		
Programmazione e Strategia	-	27.312	-27.312			
Comunicazione	-	94.352	-94.352			
TOTALE	17.100.120	14.318.323	2.781.797	16%	2.781.796	100%

1.252.665	45%
96.739	3%
513.451	18%
57.839	2%
982.766	35%
-27.312	-1,0%
-94.352	-3,4%

L'organizzazione adottata da Promos si focalizza su **4 principali Aree di Business** all'interno delle quali sono articolate diverse linee di offerta

- La **marginalità media complessiva** è pari al **16%**
- Come macro-aggregato, soltanto **Rete estera e rete Lombardia** e la **Gestione Palazzi** hanno una marginalità **superiore alla media**

5-6-7

4B) SITUAZIONE DI PARTENZA: PERIMETRO DI OFFERTA

		RICAVI	COSTI	MARGINE V.A.	MARGINE %	TOTALE	
AREA INTERNAZIONALIZZAZIONE	FIERE	1.413.484	1.206.891	206.593	15%	206.593	1 52%
	21 Fiere presenziate 270 Imprese partecipanti						
	MISSIONI	459.696	353.067	106.629	23%	106.629	2 27%
AREA SERVIZI ESTERNI	9 Missioni organizzate 119 Imprese partecipanti						
	BORSA IMMOBILIARE	135.828	94.627	41.201	30%	41.201	3 10%
	Accreditamento agenti	21.612		21.612			
	Perizie	42.481		42.481	100%		
	Certificati	8.500		8.500	100%		
	Abbonamenti Listino Cartaceo	23.072		23.072	100%		
	Visure Listino on-line	3.663		3.663	100%		
	Stime on-line	1.049		1.049	100%		
	Quote sponsorizzazioni	3.120		3.120	100%		
	Seminari	10.050		10.050	100%		
	a saldo	22.281		22.281	100%		
	CENTRO CONGRESSI	134.247	90.750	43.497	32%	43.497	4 11%
	85 Giornate erogate 46 Imprese clienti						
TOTALE		2.143.255	1.745.335	397.920	19%	397.920	100%

La nuova organizzazione adottata da ProBrixia si focalizza su **2 AREE di Business** all'interno delle quali sono articolate 4 linee di offerta

L'AREA INTERNAZIONALIZZAZIONE comprende il Settore Fiere e il Settore Missioni

L'AREA SERVIZI ESTERNI comprende il Servizio Borsa Immobiliare e il Servizio Centro Congressi

- La **marginalità media complessiva** è pari al **19%**

4B) SITUAZIONE DI PARTENZA: PERIMETRO DI OFFERTA

IL PERIMETRO DEL CONSORZIO

AREA INTERNAZIONALIZZAZIONE						
	RICAVI	COSTI	MARGINE V.A.	MARGINE %	TOTALE	
FIERE	1.413.484	1.206.891	206.593	15%	206.593	1 66%
21 Fiere presenziate 270 Imprese partecipanti						
MISSIONI	459.696	353.067	106.629	23%	106.629	2 34%
9 Missioni organizzate 119 Imprese partecipanti						
TOTALE	1.873.180	1.559.958	313.222	17%	313.222	100%
% sul totale	87%	89%	79%			
TOTALE PRO-BRIXIA	2.143.255	1.745.335	397.920	19%		

Come indicato precedentemente, il perimetro di riferimento per le attività del Consorzio fa riferimento all'Area Internazionalizzazione ed ai 2 relativi Servizi: Fiere e Missioni

4B) SITUAZIONE DI PARTENZA: CONTO ECONOMICO

 PROMOS			IN PERIMETRO			 ProBrixia Azienda Speciale della Camera di Commercio di Brescia			TOTALE			CONSORZIO 2012 CE «a freddo»							
RICAVI E PROVENTI			22.841.748	100,0%		2.305.175			ASSUMPTIONS			2.637.644	100,0%	RICAVI E PROVENTI			25.818.923	100,0%	
A) RICAVI ORDINARI			22.694.451	99,4%		2.280.872						2.609.837	98,9%	A) RICAVI ORDINARI			25.146.923	97,4%	
Proventi da servizi			16.501.613	72,2%		1.816.421			87,4%	utilizzo dato totale ricavi		2.078.422	78,8%	Proventi da servizi			18.318.034	70,9%	
Altri prov. o rimb. (x risorse Promos)			932.726	4,1%		44.595			87,4%	utilizzo dato totale ricavi		51.025	1,9%	Altri proventi o rimborsi			977.321	3,8%	
Contributi da organismi comunitari			32.521	0,1%		-			87,4%	utilizzo dato totale ricavi		-	0,0%	Contributi da organismi comunitari			32.521	0,1%	
Contr. regionali o da altri enti pubblici			468.819	2,1%		4.370			87,4%	utilizzo dato totale ricavi		5.000	0,2%	Contributi regionali o da altri enti pubblici			473.189	1,8%	
Altri contributi			97.168	0,4%		12.163			87,4%	utilizzo dato totale ricavi		13.917	0,5%	Altri contributi			109.331	0,4%	
Contributo CCIAA			4.661.605	20,4%		403.322			87,4%	utilizzo dato totale ricavi		461.473	17,5%	Contributo ex PROMOS			4.661.605	18,1%	
														Contributo ex PRO-BRIXIA in perimetro			403.322	1,6%	
Proventi finanziari			12.149	0,1%		4.526			87,4%	utilizzo dato totale ricavi		5.178	0,2%	Proventi finanziari			16.674	0,1%	
Proventi straordinari			135.148	0,6%		19.777			87,4%	utilizzo dato totale ricavi		22.629	0,9%	Proventi straordinari			154.925	0,6%	
														RICAVI DA PERSONALE CAMERALE			672.000	2,6%	
COSTI ED ONERI			22.841.748	100,0%		2.305.175						2.637.644	100,0%	COSTI ED ONERI			25.818.923	100,0%	
B) COSTI DI STRUTTURA			8.441.528	37,0%		724.960						869.627	33,0%	B) COSTI DI STRUTTURA			9.166.488	35,5%	
Organi istituzionali			19.294	0,1%		32.965			89,4%	utilizzo dato totale costi		36.882	1,4%	Organi istituzionali			52.259	0,2%	
Personale			6.373.499	27,9%		418.005			7,45	risorse a costo medio		673.296	25,5%	Personale			6.791.503	26,3%	
Funzionamento			1.759.849	7,7%		132.980			89,4%	utilizzo dato totale costi		148.783	5,6%	Funzionamento			1.892.829	7,3%	
Ammortamenti e accantonamenti			288.887	1,3%		9.533			89,4%	utilizzo dato totale costi		10.666	0,4%	Ammortamenti e accantonamenti			298.420	1,2%	
overhead a pareggio						131.477				a pareggio per valore RU				overhead			131.477		
C) COSTI ISTITUZIONALI			14.318.323	62,7%		1.559.958						1.745.353	66,2%	C) COSTI ISTITUZIONALI			15.878.281	61,5%	
Spese per progetti e iniziative			14.318.323	62,7%		1.559.958						1.745.353	66,2%	Spese per progetti e iniziative			15.878.281	61,5%	
						del margine - dato puntuale						COSTI DA PERSONALE CAMERALE						672.000	2,6%
MARGINE V.A.			2.781.797	12,2%		313.222						351.986	13,3%	MARGINE V.A.			3.095.019		
MARGINE %			16,3%			17,1%						16,8%	0,0%	MARGINE %			16,3%		
Oneri finanziari						7.271			89,4%	utilizzo dato totale costi		8.135	0,3%	Oneri finanziari			7.271	0,0%	
Oneri straordinari			81.896	0,4%		12.986			89,4%	utilizzo dato totale costi		14.529	0,6%	Oneri straordinari			94.882	0,4%	

Fonte: Bilanci 2012 – «Overhead a pareggio» previsti a quadratura della voce Personale (indicati 7,45 FTE che rappresentano il 62% del totale risorse a fronte dell'89,4% del totale costi)