

Piano Esecutivo Annuale

2015

Indice:

1. Oggetto del Piano	pag. 3
2. Linee di attività 2015	pag. 3
3. Programma annuale degli investimenti, costi e copertura	pag. 4
4. Previsione del risultato economico	pag. 5
5. Organizzazione delle risorse umane	pag. 7
6. Azioni per il miglioramento continuo della qualità	pag. 10
7. Criticità	pag. 11

Tabelle:

Tab.1 Budget investimenti	pag. 5
Tab.2 Conto Economico Preventivo	pag. 6
Tab.3 Raccordo tra budget del POS e conto economico	pag. 7
Tab.4 Costi e parametri orari per le attività "Core Services"	pag. 8
Tab.5 Funzionigramma	pag. 9

Piano Esecutivo Annuale

PEA 2015 ¹

3

1. Oggetto del Piano

Il presente Piano Esecutivo Annuale, derivato dal Piano Operativo Strategico triennale (POS 2015-2017), illustra le scelte e gli obiettivi che si intendono perseguire nell'anno 2015, con l'indicazione delle linee di sviluppo, del programma degli investimenti e del preventivo economico.

Il Piano Operativo Strategico 2015-2017 e il Piano Esecutivo Annuale 2015, costituiscono in un insieme inscindibile il "Budget" di cui all'art.13, comma 2 dello statuto societario, definendo gli atti di indirizzo ed il programma degli investimenti.

2. Linee di attività 2015

La Società sarà attiva sia dando continuità ai servizi direttamente resi al Socio negli anni 2013 e 2014 (attività continuative pianificate del Programma *Core Services*) che sviluppando nuove linee di attività non di routine, anche di carattere commerciale, rivolte sia al Socio che a soggetti terzi.

Nel rispetto dell'oggetto sociale e degli artt. 1 comma 3 e 4 commi 1 e 2 dello statuto societario, le attività a favore del Socio Unico saranno svolte con modalità di affidamento diretto (c.d. *in house*); le attività svolte per conto del Socio Unico potranno includere servizi forniti a terzi, ma saranno sempre realizzate nell'interesse esclusivo dell'Università degli Studi di Palermo, Socio Unico fondatore di SINTESI srl.

Nel rispetto della Direttiva Europea 2014/24/UE del 26 febbraio 2014, art. 32, l'affidamento diretto sarà possibile solo se la Società controllata svolgerà più dell'80% delle proprie attività nell'esecuzione di compiti a essa affidati dal Socio. Pertanto, le attività ed i servizi rivolti verso terzi dovranno rimanere inferiori al 20 %.

Le attività prevalenti saranno rese all'interno del Progetto *Third Mission*, ma la Società si adopererà da subito per attivare gli altri Progetti, compatibilmente

¹ (ai sensi degli artt.9 comma 2 lettera i, e 13 comma 3 e segg. dello statuto)

con le risorse finanziarie aggiuntive provenienti dal mercato o corrisposte dal Socio con contratti specifici. L'Area di riferimento primaria, proprio per le finalità statutarie della Società, sarà quella della Ricerca e Sviluppo ma saranno sviluppati o intrapresi nuovi i rapporti con le altre Aree e Strutture universitarie, come ad esempio l'Area della "Formazione" (per esempio le attività di supporto nell'ambito del Fondo Sociale Europeo) ed il consorzio ARCA.

Il Progetto *Learning*, per la sua maggior vocazione commerciale, richiederà tempi di maturazione che potranno estendersi oltre al primo anno di avvio, in particolare per gli studi preliminari di fattibilità dei corsi MOOC. Lo stesso Progetto potrà altresì essere pienamente operativo e dare il suo contributo per intero nel 2015, grazie all'adozione di corsi di formazione rivolti al settore della "Security" immediatamente attivabili e commercializzabili in quanto già svoltisi in sei edizioni precedenti.

La Società sarà nelle condizioni di offrire supporto e servizi per l'intero anno 2015, con riferimento a tutti i Progetti del POS 2015-2017, con immediatezza, ampia flessibilità e disponibilità a rimodulare l'insieme delle attività.

La concreta attuazione dei singoli Progetti non è di agevole prevedibilità, dipendendo anche da fattori esterni o estranei alla Società, quali le esigenze improvvise, sopravvenute o contingenti del Socio e le opportunità di sviluppo che potranno manifestarsi in relazione a nuovi bandi di finanziamento, nuove richieste di terzi e nuovi scenari di mercato.

Tutte le previsioni del presente Piano sono pertanto riferite al complesso dei servizi senza specificazione dei Progetti che saranno attivati e della misura del loro contributo alla gestione, con le precisazioni già espresse su *Third Mission* e *Learning* e la considerazione che con l'attuale dotazione di Personale non tutti i Progetti potranno essere contemporaneamente attivati nel primo anno del POS 2015-2017.

3. Programma annuale degli investimenti, costi e copertura

Nel corso del 2015 si prevede l'acquisto di attrezzature, ed in particolare strumenti informatici e altri investimenti residuali come l'acquisto di arredi d'ufficio per la riqualificazione della sede operativa di Viale delle Scienze, o la capitalizzazione di costi di personale per la progettazione di nuove attività, costi che troveranno reintegrazione economica solo negli anni successivi.

Si riportano nella Tabella 1, i valori degli investimenti, dei costi e dei ricavi obiettivo per l'anno 2015:

Tabella 1 – Budget investimenti
(importi arrotondati all'unità di euro)

Voci di budget - Dettaglio	Anno 2015
Investimenti	
<i>Attrezzature e dotazioni informatiche, arredi d'ufficio</i>	€ 10.000
<i>Capitalizzazione costi di progettazione</i>	€ 2.000
Totale investimenti	€ 12.000

La copertura dei costi per investimenti, come di tutti gli altri costi indiretti di gestione - non riconducibili quindi per intero alla esecuzione di una singola commessa - troveranno completa reintegrazione nei corrispettivi praticati al Socio e ai terzi. Tali corrispettivi pertanto saranno quantificati in misura tale da permettere il completo reintegro sia dei costi diretti, che di quota parte dei costi indiretti necessari o derivanti dalla erogazione dei servizi e dalla gestione amministrativa della Società.

I corrispettivi delle attività commerciali saranno inoltre determinati, compatibilmente con le quotazioni di mercato, avendo come obiettivo non solo il reintegro dei costi diretti ed indiretti, ma il conseguimento di un adeguato margine di profitto. Per contenere i rischi commerciali d'impresa, la Società non sosterrà o limiterà al minimo tutti i costi pre-operativi e i costi di promozione, adottando un profilo estremamente prudenziale sia sotto l'aspetto economico che finanziario. Ogni iniziativa commerciale sarà puntualmente definita e quantificata (sia per gli standard economico-finanziari che per gli standard qualitativi) in un apposito "business plan" che sarà sottoposto all'esame preventivo del Socio.

L'utile complessivo della Società, oltre che dal margine delle attività commerciali, potrà essere influenzato dai fisiologici scostamenti tra previsioni e consuntivi di costo, sia in positivo che in negativo. Tali scostamenti sono dovuti alla circostanza che i corrispettivi vengono quantificati non nella forma di rimborso spese ma di prezzo (fisso) del servizio, e quindi rimangono a carico della Società eventuali differenze di costo, che - soprattutto nei contratti di più lunga durata - possono assumere valori tali da influenzare l'utile di esercizio. Sarà obiettivo primario della Società contenere quanto più possibile tali scostamenti.

4. Previsione del risultato economico

Nella Tabella 2 si riporta il prospetto di conto economico preventivo dell'esercizio contabile 2015, secondo i contenuti e lo schema dell'art. 2425 del codice civile:

Tabella 2 – Conto Economico Preventivo
(importi arrotondati all'unità di euro)

A) VALORE DELLA PRODUZIONE	sub totali	totali
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni		€ 284.000
Totale valore della produzione (A)		€ 284.000
B) COSTI DELLA PRODUZIONE		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		€ 1.500
7) per servizi (incluso consulente fiscale, del lavoro, revisore, docenze, servizi bancari, ecc.)		€ 34.000
9) per il personale:		
a) salari e stipendi	€ 146.250	
b) oneri sociali	€ 67.500	
c) trattamento di fine rapporto	€ 11.250	
totale costi per il personale		€ 225.000
10) ammortamenti e svalutazioni:		
a) ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	€ 750	
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	€ 1.250	
totale ammortamenti e svalutazioni		€ 2.000
14) oneri diversi di gestione		€ 7.750
Totale costi della produzione (B)		€ 270.250
Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)		€ 13.750
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI		
16) altri proventi finanziari		€ 250
17) interessi ed altri oneri finanziari		
Totale proventi e oneri finanziari (C)		€ 250
D) RETTIFICHE VALORI DI ATTIVITÀ FINANZIARIE (D)		0
Totale rettifiche di valori di attività finanziarie (D)		0
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI		0
Totale delle partite straordinarie (E)		0
22) Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)		€ 14.000
Imposte correnti sul reddito		€ 9.000
23) Utile dell'esercizio		€ 5.000

Tutte le voci di costo esposte trovano univoca corrispondenza nel Budget di previsione del POS 2015-2017 (cfr pag.7 POS), ad eccezione della voce del POS "Altri costi" pari a € 18.000 che è distribuita in questo schema secondo il prospetto di raccordo della seguente Tabella 3:

**Tabella 3 – Raccordo tra budget del POS e conto economico
(importi arrotondati all’unità di euro)**

Partite del conto economico prospetto Tabella 3:	
Costi:	
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	€ 1.500
14) oneri diversi di gestione	€ 7.750
Imposte correnti sul reddito (incluso IRAP)	€ 9.000
totale costi	€ 18.250
Ricavi:	
16) altri proventi finanziari	€ 250
totale ricavi	€ 250
<i>Totale partita "altri costi" del Budget del POS</i>	<i>€ 18.000</i>

7

I ricavi previsti, raccolti sotto un’unica voce di bilancio nella Tabella 3, sono suddivisi come nel POS in ricavi per servizi erogati verso il Socio - pari a € 232.000 - e in ricavi per servizi erogati verso terzi - pari a € 52.000 (18,3% del valore della produzione).

Il conto economico qui rappresentato postula lo svolgimento delle attività previste secondo le linee programmatiche del punto 2 del presente PEA. Le singole voci sono valutate con criteri di prudenza e competenza economica, e sono pertanto iscritte le sole componenti positive che ragionevolmente potranno essere disponibili nel 2015, e le sole componenti negative relative a impegni sostenibili e direttamente collegati alle risorse previste o a costi provenienti dei passati esercizi (quota parte degli ammortamenti).

5. Organizzazione delle risorse umane

La realizzazione delle attività del Programma *Core Services* rivolte verso il Socio (A.1.1 e A.1.2 del POS) prevede il pieno impiego delle risorse umane secondo il monte ore attualmente contrattualizzato in regime di *part time* e complessivamente ammontante a circa 6.200 ore. La piena realizzazione di tutte le attività previste nel 2015, potrà essere assicurata - con le modalità di cui al punto 4 del POS - con un aumento delle ore di lavoro del personale dipendente e con l’attivazione dei tirocini di formazione e orientamento.

In linea con l’obiettivo triennale illustrato in Tabella 4 del POS, l’attuale dotazione di Personale, qualora occupata in tutti i progetti attivabili, potrebbe essere impiegata per un numero stimato di 165 ore settimanali (+19,5% del monte orario a fine 2014).

Per quanto le ore di servizio costituiscano solo uno dei parametri di valutazione delle attività svolte, la stringente corrispondenza fra costi e ore di servizio prestato è soggetta a variazione in funzione della tipologia di Programma. Infatti, i costi orari di lavoro, che necessariamente devono essere contenuti nei limiti dei corrispettivi fissati nei contratti di servizio e nelle commesse di terzi, variano sensibilmente a seconda dello strumento contrattuale prescelto per assegnare nuovi compiti e funzioni al Personale. Ad esempio, gli adeguamenti transitori delle ore di lavoro dipendente, comportano un incremento medio della retribuzione oraria del 30%, mentre nessun incremento è previsto per gli adeguamenti dei contratti di lavoro a titolo definitivo.

Al fine di illustrare l'incidenza dei costi del personale sul valore complessivo della prestazione erogata, in Tabella 4 viene esposto il costo orario di lavoro dipendente ai valori normali di retribuzione (senza quindi alcuna maggiorazione) ed il parametro di costo orario aziendale che rappresenta – in ragione di ore di servizio prestato – quanto necessario alla Società per il completo reintegro dei costi complessivi di gestione per una specifica attività. I dati riportati nella suddetta tabella sono riferibili alle attività del Programma "Core Services" erogate verso il Socio per un monte ore complessivo annuo di circa 6.200 ore che copre le attività A.1.1 e A.1.2 del POS, a fronte di un corrispettivo complessivo per attività di servizio pari a 200.000€ oltre IVA, in sostanziale coerenza con la valorizzazione dei servizi erogati nel 2014.

Tabella 4 – Costi e parametri orari per le attività "Core Services" A.1.1 e A.1.2

Costo orario lavoro dipendente ordinario:		
retribuzioni	€ 113.514	a
oneri a carico della società	€ 50.002	b
trattamento di fine rapporto	€ 8.263	c
Totale costi per il personale	€ 171.779	d=a+b+c
Ore nette di lavoro annue da CCNL	6.163,31	e
Costo orario di lavoro dipendente ordinario:	€ 27,87	f=d:e
Costo orario aziendale:		
Costo base di riferimento (costi del personale e altri costi di gestione)	€ 200.000 oltre IVA	g
Ore nette di lavoro annue da CCNL	6.163,31	h=e
Costo orario aziendale:	€ 32,45	i=g:h
<i>(incidenza costi di personale sui costi totali)</i>	86%	l=d:g

Le altre attività previste nel POS, quali i Programmi *Growth* (B) e *Business* (C) e le attività di "Core Services" erogate a soggetti terzi (A.2), sono soggette ad un differente sistema di costi e ricavi da comporre in sede di contratto aggiuntivo o di commessa privata per le attività commerciali.

I tirocini formativi, in considerazione dei tempi di formazione e della necessità di ricambio annuale degli operatori selezionati, saranno attivati all'interno delle attività commerciali e verranno individuati studenti o neo laureati delle aree di Economia e Ingegneria. Le attività commerciali infatti richiedono, da un lato la minimizzazione dei costi e dall'altro attitudini (soprattutto creatività) che è più probabile riscontrare nelle nuove generazioni, rispondendo tra l'altro all'obiettivo dell'Istituzione Universitaria di introdurre nel mondo del lavoro gli studenti universitari.

Nella Tabella 5 vengono rappresentate le funzioni, gli incaricati, i ruoli, le competenze e i rapporti funzionali del Personale stabile interno ed esterno per la gestione e la operatività della Società. Le responsabilità interne alla Società, in capo a ciascun componente del Personale, derivano dai contratti di lavoro, di consulenza e di tirocinio e per lo più consistono nel corretto adempimento degli incarichi e delle mansioni, e nel rispetto degli obiettivi e delle politiche interne dettate dall'Amministratore Unico, con margini più o meno ampi di discrezionalità.

Le responsabilità esterne sono concentrare nell'Amministratore Unico per quanto riguarda la gestione in senso lato della Società (rappresentanza legale, direzione del Personale, gestione economico-finanziaria) e, con atti di nomina specifici, nel Direttore (RUP, RAP anticorruzione, RSPP, Amm.re di Rete, ecc.). Eventuali diversi assetti delle responsabilità e dei correlati poteri, di cui la Società potrà farsi promotrice per una migliore organizzazione aziendale, sono nel potere esclusivo del Socio.

Tabella 5 – Funzionigramma

	Funzione	Incaricato	Ruolo - Competenze	Rapporti funzionali
	Amministratore Unico *	Prof. Andrea Pace	Gestione della società	Risponde al Socio e ha alle sue dipendenze il Direttore, gli Impiegati e i Tirocinanti, direttamente o per il tramite del Direttore
	Direttore	Dott. Sebastiano Campo	Gestione operativa della società	Risponde all'Amministratore Unico o al Socio per le competenze eventualmente delegate, coordina gli Impiegati e i Tirocinanti
Personale interno	Impiegati	Dott.ssa Chiara Ajovalasit	Esperta gestionale	A seconda dei Progetti sono diversamente collegati da rapporti funzionali variabili e modificabili, anche nei confronti del Personale del Socio, rispondono all'Amministratore Unico e sono coordinati dal Direttore
		Sig.ra Rita Di Blasi	Assistente gestionale	
		Sig.ra Ariela Faso	Assistente gestionale	
		Sig. Giovanni Galante	Assistente amministrativo	
		Sig. Giuseppe Lo Groi	Assistente amministrativo	

	Dott.ssa Delia Mignosi	Esperta legale	
	Dott.ssa Gemma La Sita (in aspettativa)	Esperta in progettazione	
Tirocinanti	Da individuare	Gruppo "Business"	Rapporto di tirocinio-lavoro
	Funzione	Incaricato	Ruolo
Personale esterno	Consulenti esterni *	Prof. Salvatore Tomaselli	Consulente del lavoro
		Dott. Calcedonio Li Pomi	Consulente fiscale,civilistico e contabile
	Revisore dei conti *	Dott. Francesco Merendino	Organo monocratico di revisione
			Si relazionano con l'Amministratore Unico e con il Direttore
			Controlla la gestione della società e riferisce al Socio
* incarichi a termine - <i>in corsivo il personale dipendente</i>			

Sono fatte salve le modifiche e le integrazioni del Personale di cui al punto 4 del POS, in ragione della crescita e della diversa composizione delle attività e nella misura in cui una diversa organizzazione interna delle risorse, si renda opportuna per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi resi, sia al Socio che a terzi.

6. Azioni per il miglioramento continuo della qualità

La Società si adopererà, pur avendo limitate risorse di tempo e finanziarie per questo scopo, al miglioramento continuo della qualità dei servizi resi attraverso apposite azioni di rilevamento del grado di soddisfazione dei committenti e dei terzi beneficiari dei servizi, con la fissazione e il monitoraggio continuo di appositi indici *standard*, e con un piano complessivo di formazione per l'aggiornamento e la qualificazione del Personale (ad esempio formazione linguistica, informatica e manageriale, formazione obbligatoria sulla sicurezza nei luoghi di lavoro).

Saranno inoltre esplicite e definite le misure per la protezione ed il trattamento dei dati personali (ex DPS) e saranno aggiornati e monitorati il piano prevenzione e protezione dai rischi sui luoghi di lavoro e il Piano di prevenzione della corruzione.

Inoltre l'amministrazione si doterà del Regolamento del Personale e del conferimento di incarichi esterni a soggetti estranei alla Società, come previsto dall'art. 17 dello statuto, con la finalità di definire all'interno di un quadro unitario approvato dal Socio, adeguate procedure nel rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità, imparzialità e pari opportunità, secondo la normativa dettata per la pubblica amministrazione e nei limiti applicabili alle società pubbliche.

7. Criticità

Dispersione del gruppo:

Il gruppo di lavoratori della Società, storicamente rappresenta un'aggregazione integrata di competenze tecniche e professionali, con spiccata attitudine alla adattabilità a ricoprire diversi ruoli e funzioni. La dispersione del gruppo determina una limitazione della potenzialità e una contrazione della quantità e qualità dei servizi prestati, per cui sarà obiettivo della Società, compatibilmente con gli interessi del Socio, indirizzare le scelte operative su linee di sviluppo e attività non dispersive.

Modalità di esercizio del controllo analogo:

Come dettato dallo Statuto all'art.2, commi 4, 5, 6 e 7, il controllo viene esercitato dal Socio - preventivamente, contestualmente e successivamente - con poteri di programmazione ed indirizzo, poteri di controllo strategico e di gestione e con poteri di ispezione e verifica. È quanto mai opportuno che tali poteri siano convogliati in un sistema organico di flussi informativi, gestito da un Referente Unico, investito di coordinare in una ampia visione complessiva, tutte le azioni di controllo dei diversi soggetti e Organi del Socio che a vario titolo sono chiamati in ragione delle loro competenze, ad attuare le diverse forme di controllo. La individuazione di un Referente Unico, costituirebbe un riferimento certo e immediato per la Società, assicurerebbe la completezza dei controlli, superando inutili moltiplicazioni e stratificazioni, e avrebbe ricadute significative sulla ottimizzazione dei tempi di lavoro, sia del Socio che della Società.

Riduzione dei tempi pre-esecutivi:

In assenza di procedure autorizzative che prevedano l'istituto del c.d. silenzio assenso, è da valutare l'opportunità, in particolare in presenza di servizi erogabili a terzi da commercializzare in tempi brevi, che tali procedure autorizzative possano essere attuate attraverso decreti direttoriali o autorizzazioni dirigenziali di immediata esecutività.

Si ribadiscono infine in questa sede tutte le criticità già rilevate nel POS che esplicano pienamente i loro effetti negativi già nell'anno di riferimento del PAE (Capitalizzazione, gestione finanziaria e commerciale, modalità di svolgimento dei servizi, TFR e modifiche statutarie).