

Piano Esecutivo Annuale

2016

Indice:

1. Oggetto del Piano	pag. 3
2. Linee di attività 2016	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. Miglioramento della qualità e risoluzione delle criticità	pag.10

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 2016 ¹

1. Oggetto del Piano

Il presente Piano Esecutivo Annuale, derivato dal Piano Operativo Strategico triennale (POS 2016-2018), illustra le scelte e gli obiettivi che si intendono perseguire nell'anno 2016, con l'indicazione delle linee di sviluppo, del programma degli investimenti e del preventivo economico.

3



Il Piano Operativo Strategico 2016-2018 e il Piano Esecutivo Annuale 2016, 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 2016

La Società sarà attiva sia dando continuità ai servizi direttamente resi al Socio negli anni 2014 e 2015 (attività continuative pianificate del Programma *Core Services*) che sviluppando nuove linee di attività non di routine.

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 di interesse esclusivo della Società nei confronti di terzi dovranno rimanere inferiori al 20 %.

Le attività prevalenti saranno rese all'interno del Progetto *Third Mission*, ma la Società si adopererà per incrementare i servizi resi nell'ambito degli altri Progetti, compatibilmente con le risorse finanziarie aggiuntive. L'Area di

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

riferimento primaria, proprio per le finalità statutarie della Società, sarà quella della Ricerca e Sviluppo ma saranno sviluppati o intrapresi nuovi rapporti con le altre Aree e Strutture universitarie, come ad esempio i Dipartimenti, l'Area della "Formazione" ed il consorzio ARCA.

La Società proseguirà e si adopererà per intensificare ulteriormente le attività dei Progetti *Marketing, Events e Dissemination* che sono già stati avviati nel 2015.

Il Progetto *Learning* per la sua maggior vocazione commerciale, potrà richiedere tempi di maturazione pluriennale, in particolare per gli studi preliminari di fattibilità dei corsi MOOC. Lo stesso Progetto (comunque già attivo per i corsi di autoimprenditorialità), potrà altresì essere ampiamente sviluppato nel 2016 per esempio grazie al possibile affidamento da parte del Socio della organizzazione di alcuni corsi di alta specializzazione in "global management", finanziati dalla agenzia ministeriale "Italian Trade Agency" e rivolti a Studenti stranieri dell'Area del Mediterraneo, o della produzione di altri corsi di alta formazione in fase di valutazione.

La Società sarà nelle condizioni di offrire supporto e servizi per l'intero anno 2016, con riferimento a tutti i Progetti del POS 2016-2018, con immediatezza, ampia flessibilità e disponibilità a rimodulare l'insieme delle attività. Tuttavia, la dettagliata 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 attivati contemporaneamente.

3. Programma annuale degli investimenti, costi e copertura

Nel corso del 2016 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 2016:

SINTESI srl a socio unico Università degli Studi di Palermo

Sede Legale: Piazza Marina 61 – Palermo

Capitale Sociale € 10.000

Partita IVA e codice fiscale IT 06123820828

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

Voci di budget - Dettaglio	Anno 2016
Investimenti	
<i>Attrezzature e dotazioni informatiche, arredi d'ufficio</i>	€ 10.000
<i>Capitalizzazione costi di progettazione</i>	€ 2.000
Totale investimenti	€ 12.000

5

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.

La società opererà un costante monitoraggio dei costi e attraverso opportune proiezioni e previsioni infra annuali, comprensive non solo dei costi ma anche dei ricavi prudenzialmente attesi o contrattualizzati, garantirà il massimo equilibrio economico possibile, con particolare attenzione a non produrre perdite.

Non potrà comunque essere del tutto escluso uno scostamento 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 2016, 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		€ 264.000
Totale valore della produzione (A)		€ 264.000
B) COSTI DELLA PRODUZIONE		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		€ 3.000
7) per servizi (incluso consulente fiscale, del lavoro, revisore, docenze, servizi bancari, ecc.)		€ 54.000
9) per il personale:		
a) salari e stipendi	€ 123.500	
b) oneri sociali	€ 57.000	
c) trattamento di fine rapporto	€ 9.500	
totale costi per il personale		€ 190.000
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		€ 12.000
Totale costi della produzione (B)		€ 261.000
Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)		€ 3.000
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI		
16) altri proventi finanziari		€ 1.000
17) interessi ed altri oneri finanziari		
Totale proventi e oneri finanziari (C)		€ 1.000
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)		€ 4.000
Imposte correnti sul reddito		€ 4.000
23) Utile dell'esercizio		€ 0

Rece

6

Tutte le voci di costo espone trovano univoca corrispondenza nel Budget di previsione del POS 2016-2018 (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	€ 3.000
14) oneri diversi di gestione	€ 12.000
Imposte correnti sul reddito (incluso IRAP)	€ 4.000
totale costi	€ 19.000
Ricavi:	
16) altri proventi finanziari	€ 1.000
totale ricavi	€ 1.000
<i>Totale partita "altri costi" del Budget del POS</i>	€ 18.000

7

Aee

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 2016, 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 2016, potrà essere assicurata - con le modalità di cui al punto 4 del POS - con un aumento delle ore di lavoro del personale dipendente e/o con l'attivazione dei tirocini di formazione e orientamento. L'approvazione nel 2015 dei regolamenti societari in tema di conferimento incarichi e telelavoro ha consentito alla Società di potere accedere, attraverso incarichi di lavoro autonomo, a professionalità non incluse nell'attuale organigramma che hanno consentito di potere erogare servizi aggiuntivi rispetto a quelli previsti dal programma *Core Service*. Al fine di impiegare al meglio le competenze del personale, nel corso del 2016 è intenzione della Società prevedere modalità di erogazione dei servizi a distanza attraverso specifiche attività telelavorabili preventivamente identificate in accordo con il Socio attraverso le strutture interessate o beneficiarie degli stessi servizi.

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 2015).

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 35%, 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 2015.

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

<i>Costo orario lavoro dipendente ordinario:</i>		
retribuzioni	€ 116.986	a
oneri a carico della società	€ 51.438	b
trattamento di fine rapporto	€ 8.517	c
Totale costi per il personale	€ 176.941	d=a+b+c
Ore nette di lavoro annue da CCNL	6.163,31	e
Costo orario di lavoro dipendente ordinario:	€ 28,71	f=d:e
<i>Costo orario aziendale:</i>		
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>	88%	l=d:g

Nella Tabella 5 vengono rappresentate le funzioni, gli incaricati, i ruoli, le competenze e i rapporti funzionali del Personale strutturato 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.

Tabella 5 – Funzionigramma

	Funzione	Incaricato	Ruolo - Competenze	Rapporti funzionali
Personale interno	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	<i>Dott. Sebastiano Campo</i>	Gestione operativa della società	Risponde all'Amministratore Unico o al Socio per le competenze eventualmente delegate, coordina gli Impiegati e i Tirocinanti
	Impiegati	<i>Dott.ssa Chiara Ajovalasit</i>	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
		<i>Sig.ra Rita Di Blasi</i>	Assistente gestionale	
		<i>Sig.ra Ariela Faso</i>	Assistente gestionale	
		<i>Sig. Giovanni Galante</i>	Assistente amministrativo	
		<i>Sig. Giuseppe Lo Groi</i>	Assistente amministrativo	
		<i>Dott.ssa Delia Mignosi</i>	Esperta legale	
<i>Dott.ssa Gemma La Sita (in aspettativa)</i>	Esperta in progettazione			
Tirocinanti *	Da individuare	Gruppo "Business"	Rapporto di tirocinio-lavoro	
Personale esterno	Funzione	Incaricato	Ruolo	
	Consulenti esterni **	Prof. Salvatore Tomaselli	Consulente del lavoro	Si relazionano con l'Amministratore Unico e con il Direttore
		Dott. Calcedonio Li Pomi	Consulente fiscale, civilistico e contabile	
	Revisore dei conti **	Dott. Francesco Merendino	Organo monocratico di revisione	Controlla la gestione della società e riferisce al Socio
<p>* in caso di attivazione dei servizi commerciali ** incarichi a termine funzionali alla gestione societaria; non include incarichi collegati all'espletamento di attività previste in specifici contratti di servizio. <i>in corsivo il personale dipendente</i></p>				



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.

Le responsabilità esterne sono concentrate 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.

6. Miglioramento della qualità e risoluzione delle criticità

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 aggiornate le misure per la protezione ed il trattamento dei dati personali (ex DPS) e saranno rivisitati e monitorati il piano prevenzione e protezione dai rischi sui luoghi di lavoro e il piano di prevenzione della corruzione.

Oltre alle criticità di medio termine, esposte nel POS triennale, ma che possono esplicare i loro effetti negativi già nell'anno di riferimento del PEA (Capitalizzazione, aspetti finanziari, gestione societaria e modifiche statutarie), si riportano di seguito alcune osservazioni in merito ad aspetti migliorabili già nel breve periodo.

Nonostante il clima di fattiva collaborazione con tutti referenti del Socio con i quali la Società si è interfacciata per decisioni riguardanti questioni strategiche o per l'ottimizzazione della tempistica riguardante questioni logistico/esecutive, alcune delle criticità già evidenziate nel PEA 2015 non hanno trovato piena soluzione, e vengono di seguito riepilogate:

Gestione del gruppo:

Nel corso del 2015, la Società ha prontamente risposto alle diverse esigenze del Socio in merito a priorità dettate da contingenti situazioni urgenti che necessitavano il supporto di SINTESI (monitoraggio Master FSE in fase di rendicontazione finale, rendicontazione progetti PON infrastrutturali, monitoraggio e risoluzione dei problemi connessi all'attivazione di IRIS, ecc.)

Il personale di SINTESI, come dimostrato da diverse attestazioni di stima da parte dei referenti del Socio, ha risposto con professionalità ed elevato spirito di adattamento, un punto di forza, questo, peculiare della Società, che rappresenta un'aggregazione integrata di competenze tecniche e professionali atte a ricoprire diversi ruoli e funzioni.

Tuttavia, la dispersione fisica del gruppo determina una limitazione della potenzialità e una non ottimale, seppur elevata, qualità dei servizi prestati, per cui sarà obiettivo della Società, indirizzare le scelte operative anche su attività meno dispersive e strategicamente indirizzate allo sviluppo della Società nell'interesse primario del Socio stesso.

Modalità di esercizio del controllo analogo e riduzione dei tempi pre-esecutivi:

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.

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.

