

Piano Operativo Strategico

2015 - 2017

Indice:

1. Natura sociale, obiettivi ed attività	pag.	3
2. Programmi e attività	pag.	4
3. Investimenti, costi e ricavi previsti	pag.	6
4. Risorse umane e organigramma aziendale	pag.	8
5. Criticità	pag.	10

Tabelle:

Tab.1 Budget di previsione	pag.	7
Tab.2 Forza lavoro inizio triennio	pag.	9
Tab.3 Forza lavoro a tempo pieno	pag.	9
Tab.4 Previsione impiego forza lavoro a fine triennio	pag.	10

Figure:

Fig.1 Organigramma	pag.	8
--------------------	------	---

Piano Operativo Strategico

POS 2015-2017¹

1. Natura sociale, obiettivi ed attività

SINTESI è una Società a responsabilità limitata a totale partecipazione pubblica con Socio unico l'Università degli Studi di Palermo, che rileva quale organismo *in house providing* per lo svolgimento di attività di esclusivo interesse pubblico istituzionale di tale Socio, fondatore e detentore dell'intero capitale sociale, che effettua sulla Società un controllo analogo a quello esercitato su attività e servizi propri.

La Società ha l'obiettivo di contribuire ad aumentare la competitività, l'innovazione e la dinamica del mondo della cultura, della formazione, della ricerca, dell'impresa, dei servizi pubblici e privati, anche attraverso azioni d'individuazione di fondi pubblici e privati locali, nazionali, europei ed internazionali.

Per il perseguimento di tale obiettivo SINTESI svolge le attività di cui all'art. 4 dello statuto: "progettazione, gestione e valutazione di azioni di cooperazione, mobilità, ricerca, formazione ed innovazione, nel quadro dei programmi regionali, nazionali, comunitari ed internazionali". SINTESI può svolgere altresì, sempre ai sensi del medesimo art.4, qualsiasi operazione commerciale di diritto privato, ritenuta necessaria o utile per il raggiungimento dei propri fini.

Nel rispetto dell'oggetto sociale e degli Art. 1 comma 3 e Art. 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 svolti 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 %.

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

2. Programmi e attività

Il piano operativo strategico per il triennio 2015-2017 è articolato in tre linee di attività (Programmi):

A- Programma "Core Services"

Il Programma si realizza attraverso:

A.1 - Servizi resi direttamente al Socio, regolati - come nel passato triennio - da appositi contratti di servizio di durata annuale con un corrispettivo minimo di 200.000€ oltre IVA. Tali servizi vengono erogati con le seguenti modalità:

A.1.1 – assistenza in affiancamento al personale universitario per le attività di routine del Socio, mediante *task force* e attività continuative pianificate;

A.1.2 – attività di consulenza, supporto ed altri servizi per iniziative stabilmente ricorrenti (ad es. organizzazione Start Cup, Corsi Autoimprenditorialità, ecc.) forniti al Socio senza distacco di personale presso la struttura universitaria. Tale attività include le azioni amministrative (back office) e quelle strategiche di ricerca, sviluppo e aggiornamento interno funzionali al raggiungimento degli obiettivi del contratto di servizio.

A.2 – Servizi della stessa tipologia descritta in A.1 erogati a soggetti terzi direttamente (attività non prevalente) o per conto e su mandato del Socio (ad es. servizi per ARCA, Fondazione Lima Mancuso, ecc...).

B-Programma "Growth"

Il Programma si realizza, con attività pianificate e gestite interamente all'interno della struttura societaria, attraverso:

B.1 – Servizi resi direttamente al Socio per le attività non di routine del Socio stesso, ed erogati sulla base di accordi specifici, regolati da appositi contratti della durata necessaria al completamento delle attività richieste (ad es. gestione/monitoraggio/rendicontazione progetti FSE, ecc.);

B.2 – Azioni strategiche di ricerca, sviluppo e aggiornamento interno funzionali al reperimento di risorse finanziarie aggiuntive;

B.3 – Attività di interesse del Socio non previste nel Programma *Core Services* e rivolte a soggetti terzi che ne coprono i costi.

C-Programma "Business"

Il Programma viene gestito con logiche aziendali di mercato, con strumenti di diritto privato in rischio di impresa, con l'obiettivo di realizzare utili da

destinare all'incremento delle attività dei due Programmi istituzionali e di rafforzare la solidità patrimoniale. Il Programma si concreta in attività commerciali concorrenziali, nei limiti dimensionali concessi alle Società *in house*, necessarie o utili per il pieno raggiungimento dell'oggetto sociale.

I programmi si articolano nelle seguenti attività (Progetti):

- a) "THIRD MISSION": servizi di supporto, anche attraverso unità distaccate presso il Socio, ad attività rientranti nella cosiddetta "terza missione"² dell'Università, quali la valorizzazione economica della conoscenza con l'obiettivo di favorire la crescita economica, attraverso la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile ai fini produttivi e la produzione di servizi che aumentano il benessere della collettività, ad alto contenuto culturale, educativo o sociale. A titolo di esempio, rientrano in questo ambito la ricerca universitaria in conto terzi, i rapporti ricerca-mondo delle imprese, i servizi di brevettazione, creazione di impresa e informazione, la gestione di strutture di intermediazione e di supporto su varie scale e le attività realizzate con strutture territoriali, scuole e comunità sociali.
- b) "PROGER": servizi di supporto alla PROgettazione, GEstione e Rendicontazione di interventi a valere su fondi internazionali, comunitari, nazionali e locali. Tale attività potrà essere svolta, anche in affiancamento al personale del Socio, come supporto al controllo di gestione, al management operativo, legale ed amministrativo dei progetti di ricerca scientifica, allo sviluppo e trasferimento tecnologico, alla mobilità, disseminazione e diffusione delle innovazioni e alle attività di informazione e sensibilizzazione sui programmi europei.
- c) "LEARNING": attività formative pre e post laurea, formazione del personale, corsi di perfezionamento e aggiornamento professionale e a tutte le attività formative comunque rientranti nella legge n°341 del

² **La terza missione nelle Università e negli enti di ricerca italiani (su indicazioni Anvur)**

Per terza missione, si deve intendere l'insieme delle attività con le quali le università entrano in interazione diretta con la società, fornendo un contributo che accompagna le missioni tradizionali di ricerca (nella quale si interagisce prevalentemente con le comunità scientifiche) e di insegnamento (nel quale si realizza una interazione con una frazione particolare della società, gli studenti).

Attualmente, si distinguono due forme possibili:

- a) terza missione di valorizzazione economica della conoscenza;
- b) terza missione culturale e sociale.

Nel primo caso, la terza missione ha l'obiettivo di favorire la crescita economica, attraverso la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile ai fini produttivi. Rientrano in quest'ambito la ricerca conto terzi, i rapporti ricerca-mondo delle imprese, e la gestione di strutture di intermediazione e di supporto, su varie scale, etc.

Nel secondo caso, vengono prodotti beni pubblici che aumentano il benessere della società.

Tali beni possono essere:

- a) Ad alto contenuto culturale tramite operazioni realizzate anche in collaborazione con il territorio, nei suoi vari organismi di riferimento: poli museali, scavi archeologici, divulgazione scientifica, organizzazione di mostre, esposizioni, concerti, conferenze e letture, etc;
- b) A valore educativo attraverso progetti regionali, nazionali ed internazionali con scuole di vario ordine e grado, senza dimenticare la formazione continua, l'educazione degli adulti, il long life learning;
- c) All'orientamento più strettamente sociale tramite consulenze volontarie rivolte alla comunità per individui e gruppi marginali e/o in difficoltà.

19.11.1990, art.6 secondo comma)³. Sperimentazione di format e strumenti innovativi brevettabili e commercializzabili per la formazione a distanza. Sperimentazione di metodologie didattiche innovative, con particolare riguardo all'insegnamento a distanza, incluso studi preliminari di fattibilità di corsi "MOOC" (Massive Open Online Courses) con erogazione di corsi pilota online aperti a un numero elevato di utenti, provenienti da varie aree geografiche con accesso ai contenuti unicamente via web.

- d) "EVENTS": organizzazione di eventi (meeting, conferenze, congressi, expo, workshop) sia per gli aspetti progettuali, logistici e organizzativi che per la gestione amministrativa, contabile, finanziaria e legale, su mandato del Socio, anche attraverso richieste delle Strutture con autonomia di spesa (Dipartimenti, Centri Servizi delle Scuole, CGA-UNINETLAB, ecc.) o per conto di soggetti terzi.
- e) "STRATEGY": aggiornamento e qualificazione del personale societario per il miglioramento dei servizi. Attività per il miglioramento delle potenzialità del Socio in termini di *fund raising* da soggetti privati (Fondazioni, Industrie, ecc.) e pubblici (UE, MIUR, ecc.). A titolo di esempio: creazione e analisi incrociata di dati in possesso delle diverse Aree Amministrative e loro utilizzo in termini progettuali [Ex-studenti erasmus (Area "Formazione") come potenziali proponenti di progetti di ricerca (Area "Ricerca") aventi come *Host Institution* l'Ateneo di Palermo].
- f) "DISSEMINATION": Attività di divulgazione direttamente o indirettamente connesse a progetti finanziati, che prevedano tra le attività progettuali programmate -obbligatoriamente o meno - lo sviluppo di azioni di disseminazione.
- g) "CONSULTING": progettazione pre-operativa ed esecutiva, management, controllo di gestione, budgeting e rendicontazione di progetti nell'ambito di attività specifiche e non di routine del Socio (ad esempio progetti finanziati a valere sui Fondi Strutturali, Erasmus Plus, Horizon 2020, ecc...) o di soggetti terzi.
- h) "MARKETING": supporto alle attività di *marketing*, *fund raising*, creazione di reti commerciali e alla promozione dell'Università degli Studi di Palermo.

3. Investimenti, costi e ricavi previsti

³ Le università possono inoltre attivare, nei limiti delle risorse finanziarie disponibili nel proprio bilancio e con esclusione di qualsiasi onere aggiuntivo a carico del bilancio dello Stato:

a) corsi di preparazione agli esami di Stato per l'abilitazione all'esercizio delle professioni ed ai concorsi pubblici;

b) corsi di educazione ed attività culturali e formative esterne, ivi compresi quelli per l'aggiornamento culturale degli adulti, nonché quelli per la formazione permanente, ricorrente e per i lavoratori, ferme restando le competenze delle regioni e delle province autonome di Trento e di Bolzano;

c) corsi di perfezionamento e aggiornamento professionale.

Si riportano nella Tabella 1, i valori degli investimenti, dei costi e dei ricavi obiettivo per il triennio 2015-2017, stimati sulla base di ipotesi prudenziali di crescita delle attività in misura lineare, diversificate secondo il nuovo contributo delle attività commerciali:

Tabella 1 – Budget di previsione
(importi arrotondati alle unità di euro)

Voci di budget	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017
Investimenti			
Attrezzature	€ 10.000	€ 5.000	€ 15.000
Altre immobilizzazioni	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Totale investimenti	€ 12.000	€ 7.000	€ 17.000
Costi			
Personale	€ 225.000	€ 256.000	€ 284.000
Servizi	€ 34.000	€ 39.000	€ 43.000
Ammortamenti	€ 2.000	€ 4.000	€ 6.000
Altri costi	€ 18.000	€ 20.000	€ 23.000
Totale costi (A)	€ 279.000	€ 319.000	€ 356.000
Ricavi			
Servizi erogati verso il Socio	€ 232.000	€ 264.000	€ 295.000
Servizi erogati verso terzi	€ 52.000	€ 61.000	€ 69.000
Totale ricavi (B)	€ 284.000	€ 325.000	€ 364.000
Risultato d'esercizio (C=B-A)			
Utile	€ 5.000	€ 6.000	€ 8.000

- *Investimenti*: prevalentemente acquisto di attrezzature d'ufficio e strumenti informatici di cui la Società è sprovvista e capitalizzazione di costi di progettazione.

- *Personale*: costi complessivi per oneri presenti e differiti a carico della Società, sia per le retribuzioni che per gli altri istituti a carico del datore di lavoro, valutati anche in ragione dei prossimi rinnovi contrattuali secondo le dinamiche trascorse e prevedibili (i CCNL del "terziario" per dirigenti e impiegati sono entrambi in trattativa per il rinnovo).

- *Servizi*: consulenze amministrative, emolumenti del Revisore unico, servizi assicurativi, bancari, telefonici, informatici, eccetera.

- *Ammortamenti*: riguardano sia le quote di ammortamento delle immobilizzazioni al 31.12.2014 (€ 2.098,35) che quelle riferibili agli investimenti nel triennio 2015-2017 (€ 10.400,00). Il residuo valore netto degli investimenti da ammortizzare alla fine del triennio sarà pari a € 25.725,00.

- *Altri costi*: oneri diversi di gestione, imposte indirette, dirette (IRAP e IRES) e altri tributi, al netto del risultato della gestione finanziaria (interessi attivi bancari).

- *Ricavi da Servizi erogati verso il Socio*:

Corrispettivi delle attività come quantificati e determinati nell'Accordo Quadro e nei Piani Annuali Esecutivi, per la copertura dei costi imputabili alle sole attività non commerciali, in tendenziale equilibrio economico. Corrispettivi riguardanti attività non di routine, oggetto di specifici contratti integrativi.

- *Ricavi da Servizi erogati verso Terzi*:

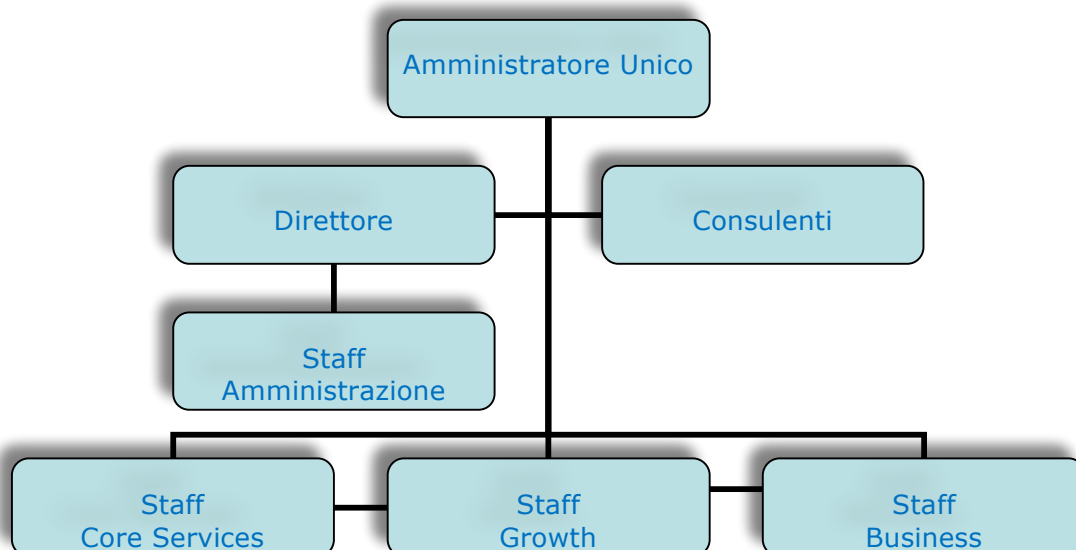
Corrispettivi delle attività di mercato con un utile a disposizione del Socio, stimato al 10% dei costi diretti ed indiretti. I ricavi sono prudenzialmente stimati al di sotto del massimo consentito dalla normativa sulle Società *in house* e dovranno essere pertanto inferiori al 20% del totale dei ricavi.

[Nota: Ogni contrazione delle attività prevalenti, ovvero quelle commissionate dal Socio, non potranno che avere effetti proporzionalmente riduttivi sulle attività commerciali e su quelle, non prevalenti, erogate verso terzi e quindi sulle potenzialità di generare utili a disposizione del Socio].

4. Risorse umane e organigramma aziendale

Per lo svolgimento dei Programmi, dei Progetti e delle ordinarie attività interne di amministrazione, direzione e gestione della Società, lo Staff viene inquadrato, a seconda delle diverse funzioni, come nel seguente organigramma interno (Figura 1), che rappresenta i rapporti gerarchici e di dipendenza funzionale in ambito strettamente societario:

Figura 1 – Organigramma



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

L'Amministratore Unico svolge i compiti previsti dall'art. 13 dello statuto, quindi tutti gli atti di indirizzo e di programmazione degli investimenti, che si concretano nel presente POS - Piano Operativo Strategico (triennale) - e nei PEA - Piani Esecutivi Annuali - e più in generale la gestione della Società con la facoltà di conferire procure e mandati a consulenti esterni.

Il Direttore svolge il ruolo esecutivo: in particolare, egli ha il compito di coordinare e gestire le attività ed il personale della Società, attuando le decisioni dell'Amministratore Unico e assicurando il pieno raggiungimento degli standard e degli obiettivi societari. Il direttore è supportato dallo Staff amministrativo.

I Consulenti esterni della Società, prestano supporto all'Amministratore Unico e al Direttore per la consulenza del lavoro e per la consulenza contabile, tributaria e amministrativa.

L'attività operativa è realizzata dallo Staff a seconda dei Programmi sviluppati.

L'attuale dotazione di personale dipendente è la seguente:

Tabella 2 – Forza lavoro inizio triennio

Inquadramento	unità	ore di lavoro settimanali	percentuale part time (*)
Dirigenti	1	25	62,5%
Impiegati	6	113	47,1%
<i>totali</i>	<i>7</i>	<i>138</i>	<i>49,3%</i>
Forza lavoro pari a 3,45 unità a tempo pieno			
Impiegati in aspettativa	1	12	0,30%
(*) ore di lavoro a tempo pieno da CCNL: 40			

L'attuale dotazione di personale, qualora pienamente occupato, permetterebbe di prestare servizi fino al raggiungimento di un totale di 320 ore settimanali (Tabella 3):

Tabella 3 – Forza lavoro a tempo pieno

inquadramento	unità	ore di lavoro settimanali
Dirigenti	1	40
Impiegati	7	280
<i>totali</i>	<i>8</i>	<i>320</i>

In ragione della crescita delle attività rispetto al passato triennio, si prevede un aumento del numero di ore lavorate che potrà essere realizzato:

- attraverso l'assegnazione di ore di lavoro supplementari e straordinarie, ad esempio nel caso di esigenze temporanee quali le attività progettuali su finanziamenti a termine;
- attraverso l'aggiornamento dei contratti di lavoro esistenti dal tempo parziale sino al tempo pieno, ad esempio nel caso di incremento strutturale delle ore necessarie all'erogazione dei servizi;
- attraverso nuovi rapporti di lavoro a tempo determinato e/o parziale;
- attraverso l'inserimento di personale tirocinante, come previsto dalla "Convenzione di tirocinio, formazione e orientamento" stipulata con il Socio (previsti sino ad un massimo di 4 tirocinanti, per un periodo massimo di un anno ciascuno).

In termini previsionali, l'incremento delle attività seguirà una crescita che avrà come obiettivo di fine triennio il piano orario quantificato in Tabella 4:

Tabella 4 – Previsione impiego forza lavoro a fine triennio

inquadramento	unità	ore di lavoro settimanali	percentuale part time
Dirigenti	1	40	100,0%
Impiegati	7	187	66,8%
<i>totali</i>	<i>8</i>	<i>227</i>	<i>70,9%</i>
Forza lavoro pari a 5,67 unità a tempo pieno			

Tale obiettivo corrisponde quantitativamente al volume di lavoro necessario per l'erogazione dei servizi forniti al Socio, dall'allora soggetto Associazione SINTESI, prima che intervenisse la crisi aziendale che determinò nel 2012 la severa riduzione delle attività.

Questo obiettivo gestionale, inoltre, si integra coerentemente con l'obiettivo di crescita societaria e con le politiche di miglioramento quantitativo e qualitativo dei servizi erogati a beneficio e nell'interesse del Socio.

5. Criticità

Capitalizzazione:

Si evidenzia, come già noto in sede di costituzione della Società e ribadito nel Piano Industriale del primo triennio 2012-2014, la debolezza strutturale del patrimonio societario, dovuta alla esiguità del capitale sociale pari a 10.000 €, criticità ancor più rilevante per l'efficiente gestione delle attività commerciali. Sarebbe opportuno procedere ad un aumento di capitale - a prescindere dalle potenzialità della Società di generare utili che possano essere destinati a tal fine - anche per sopperire alle criticità finanziarie di cui al successivo punto.

Aspetti finanziari:

La gestione delle provviste finanziarie erogate dal Socio, dovrà consentire una corretta gestione della liquidità onde evitare spiacevoli inconvenienti (quali ad esempio l'impossibilità di pagare stipendi e contributi) che possano causare difficoltà, anche penali, agli Amministratori.

In tal senso è necessario che i contratti di servizio vengano stipulati con ampio anticipo sui tempi di esecuzione e prevedano, anche per il prossimo triennio, adeguati trasferimenti in conto anticipazione, che permettano di avere sufficienti disponibilità di cassa, soprattutto nel periodo critico di cambio d'anno. Sarebbe parimenti sufficiente, che il contratto quadro prevedesse un'anticipazione di cassa, compatibile con le disponibilità di bilancio del Socio, valutabile nella misura di 75.000 € annue, da erogare entro il mese di novembre di ciascun anno, in conto anticipazione sui contratti di servizio, che assorbirebbero nell'anno successivo la citata anticipazione. O ancora meglio, che tale anticipazione venisse trasferita *una tantum* in c/anticipazioni, alimentando un'apposita posta patrimoniale della Società.

Oneri di lavoro dipendente maturati presso Associazione SINTESI:

I lavoratori della Società sono stati trasferiti dall'Associazione Sintesi ai sensi dell'art.2112 del Codice Civile, che espressamente prevede al comma 2: "Il cedente ed il cessionario sono obbligati, in solido, per tutti i crediti che il lavoratore aveva al tempo del trasferimento. Con le procedure di cui agli articoli 410 e 411 del codice di procedura civile il lavoratore può consentire la liberazione del *cedente* dalle obbligazioni derivanti dal rapporto di lavoro".

La Società potrebbe quindi essere chiamata allo stato attuale dei fatti, in caso di cessazione dei rapporti di lavoro, ad erogare somme stimabili in 190.000 €, pur potendosi rivalere sull'Associazione.

Gestione commerciale:

Le attività rivolte al mercato richiedono procedure tipiche delle aziende commerciali, soprattutto in riferimento alla rapidità decisionale ed operativa e alla semplificazione amministrativa. Sarebbe auspicabile quindi che il Socio, si limitasse a dettare le politiche generali, il quadro d'azione, le modalità di consultazione con il Socio e le condizioni applicative, delegando all'Amministratore Unico la gestione delle attività con margini d'azione maggiori rispetto a quelli relativi ai servizi erogati verso il Socio e per i quali il Socio esercita il c.d. "controllo analogo" nelle forme ordinarie.

Modifiche statutarie:

Il presente POS delinea al punto 1 la modalità di svolgimento di attività verso terzi nel rispetto dello Statuto nella versione attuale.

L'art. 1, comma 3 dello Statuto (come ribadito all'art. 4, commi 1 e 2) stabilisce che la Società svolge attività "nell'interesse esclusivo del socio". Laddove tale dettato venisse interpretato dal Socio nel senso che la Società

non può svolgere attività nei confronti di terzi (seppur nell'interesse del Socio), venendo meno la possibilità di rendere servizi di natura commerciale (come ad esempio nel Programma *Business*), sarebbe necessaria una modifica statutaria da operare prima dell'inizio del triennio di riferimento, stabilendo il limite e le condizioni operative e legali che permettano il completo sviluppo delle linee di attività come proposte nel presente POS 2015-2017.