

Piano Operativo Strategico

2018 - 2020

Indice:

1. Natura sociale, obiettivi ed attività	pag.	3
2. Programmi e attività	pag.	5
3. Investimenti, costi e ricavi previsti	pag.	7
4. Risorse umane e organigramma aziendale	pag.	10
5. Aspetti finanziari	pag.	12

[Documento redatto in data 31.10.2017](#)

Piano Operativo Strategico

POS 2018-2020¹

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* 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 dell'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 providing*); 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 di interesse esclusivo della Società nei confronti di Terzi dovranno rimanere inferiori al 20 % del fatturato. Sulla base di quanto espresso dal Socio e come già precedentemente indicato, tali attività

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

saranno svolte nell'interesse del Socio, eventualmente su richiesta dello stesso e comunque sempre in esplicito accordo.

Nel primo triennio di attività (2012-2014) la Società ha fornito i suoi servizi prevalentemente - anche se non esclusivamente - a favore dell'Amministrazione Centrale del Socio ed in particolare dell'Area della Ricerca e Sviluppo. Dal 2015, come auspicato nei precedenti documenti di programmazione, si è avviata una prima diversificazione ed estensione dei servizi, con commesse aggiuntive affidate per attività non routinarie dai Dipartimenti di Biopatologia e Biotecnologie Mediche, Fisica e Chimica e di Innovazione Industriale e Digitale, che hanno riguardato l'organizzazione di eventi e il management di progetti di ricerca.

È su questa traccia, che la Società intende concentrare nel prossimo triennio la sua presenza a supporto del Socio, confermando l'impiego delle risorse a favore dell'Amministrazione centrale, ma mettendosi anche a disposizione dei Dipartimenti, delle Scuole e delle altre Strutture universitarie interne o partecipate dal Socio. Proponendosi attivamente, la Società intensificherà l'impegno nelle politiche di visibilità, con l'intento di estendere il proprio raggio d'azione, mediante il confronto con i responsabili dei servizi e delle varie articolazioni universitarie.

Sulla base delle richieste e delle indicazioni del Socio, i servizi saranno svolti sia in favore degli uffici riconducibili alle tematiche della Ricerca d'Ateneo - in continuità con il passato - che presso le Strutture periferiche (Dipartimenti, Scuole, ecc...), sempre con il coordinamento ed il monitoraggio di funzionari e referenti del Socio.

Le attività della Società per il triennio 2018-2020 sono strutturate a partire dalla commessa principale "Core Service" (Programma A.1); a tale commessa si aggiunge, con stime prudenziali, quanto potenzialmente realizzabile dalla Società, secondo le indicazioni del presente documento di programmazione triennale, nelle commesse su "Core Service" (Programma A.2), "Growth" ed in via accessoria e residuale sul Programma "Business". Analogamente le previsioni annuali di budget derivano dalle commesse già previste ed in corso per il triennio ed a queste si aggiunge una stima prudenziale delle spese relative a ulteriori possibile commesse del Socio, regolate con singoli contratti accessori stipulati di volta in volta a seconda di specifiche esigenze.

Al fine di qualificare ulteriormente le competenze professionali del Personale in tema di supporto al management della ricerca universitaria, la Società adotterà un piano formativo fortemente indirizzato all'aggiornamento e approfondimento tecnico, riguardante le procedure previste dalle specifiche normative relative alla gestione di fondi comunitari a finanziamento diretto ed indiretto, senza tralasciare le azioni formative già intraprese con successo nel

2017 e concludendo altresì l'iter formativo in tema di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

2. Programmi e attività

Il piano operativo strategico per il triennio 2018-2020, è articolato come nei precedenti documenti triennali di programmazione, in tre diverse linee di attività (Programmi):

A- Programma "Core Services"

Il Programma si realizza attraverso:

A.1 - Servizi resi direttamente al Socio, regolati da appositi contratti di servizio di durata annuale con un corrispettivo di 208.000 € oltre IVA per il 2018, da adeguarsi, ricorrendone i presupposti di legge e l'interesse delle parti, previa acquisizione del parere favorevole dei competenti Organi collegiali, secondo quanto regolato dal redigendo Accordo Quadro. Tali servizi vengono erogati con le seguenti modalità:

A.1.1 – assistenza in affiancamento al personale universitario per le attività del Socio, mediante *task force* per specifiche problematiche e attività continuative pianificate; tale attività si prevede effettuata sia presso gli uffici dell'Amministrazione centrale ed in particolare presso i settori riconducibili alle tematiche di Ricerca, che presso le strutture periferiche dell'Università (Dipartimenti, Scuole, ecc...).

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 sviluppo e aggiornamento interno funzionali al raggiungimento degli obiettivi del contratto di servizio.

A.2 – Servizi della stessa tipologia descritta in A.1 eventualmente erogati a soggetti Terzi direttamente (attività non prevalente) o per conto e su mandato del Socio (ad es. servizi per ARCA, per i Distretti, ecc...). Tali servizi saranno eventualmente effettuati su richiesta del Socio, in accordo e collaborazione con lo stesso.

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 dei progetti di ricerca);

B.2 – Azioni strategiche di sviluppo, formazione e aggiornamento interno funzionali alla diversificazione, estensione e rafforzamento delle proposte di servizio che la Società può offrire, soprattutto attraverso politiche attive di promozione e di focalizzazione della *mission* societaria; le azioni di formazione saranno concordate con il Socio e laddove disponibile svolte dal Socio stesso;

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, su iniziativa della Società, con strumenti di diritto privato in rischio di impresa, per finalità strumentali, necessarie o utili per il pieno raggiungimento dell'oggetto sociale e con l'obiettivo esclusivo di conseguire economie di scala o recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale.

I tre programmi si articolano nelle seguenti attività (Commesse):

- a) "THIRD MISSION": servizi di supporto, anche attraverso unità di Personale distaccate presso il Socio, ad attività rientranti nella cosiddetta "terza missione" dell'Università, quali la valorizzazione economica della conoscenza e la produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale. 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 (fondi comunitari a finanziamento diretto ed indiretto). Tale attività potrà essere svolta, 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. L'attività potrà avere carattere generale, d'impostazione, svolta presso gli uffici riconducibili alle tematiche di ricerca e sviluppo, ovvero potrà avere carattere particolare e riguardare le attività di un singolo Dipartimento. In ciascuno dei due casi il coordinamento e la gestione del personale della società sarà svolto da personale e funzionari del Socio.
- 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 19.11.1990, art.6 secondo comma². Sperimentazione di format e strumenti innovativi brevettabili e commercializzabili dal Socio 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, seminari, 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, ATEN, ecc...) o per conto di soggetti Terzi.
- e) "STRATEGY": aggiornamento e qualificazione del Personale societario per il miglioramento dei servizi e attività per il miglioramento delle potenzialità del Socio in termini di progettualità. 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 come potenziali proponenti di progetti di 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

Si riportano nella Tabella 1 (a e b), i valori degli investimenti, dei costi e dei ricavi obiettivo per il triennio 2017-2020. In particolare nella Tabella 1a si riporta il prospetto riferito alle sole attività previste dal redigendo contratto di servizio "Corse Business" per il 2018 ed in Tabella 1b i dati stimati sulla base di ipotesi prudenziali di crescita delle attività in misura lineare, diversificate

² 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.

secondo il contributo delle attività aggiuntive e delle eventuali attività commerciali.

Le singole voci riguardano nello specifico:

- *Investimenti*: sulla commessa "Core Business" piano degli investimenti non differibili, necessari per l'adeguamento alla normativa sulla salute e sicurezza sul lavoro; sulle commesse aggiuntive prevalentemente acquisto di attrezzature d'ufficio, strumenti informatici ed eventualmente 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 adeguamenti e/o rinnovi contrattuali secondo le dinamiche trascorse e prevedibili;
- *Servizi*: bancari, telefonici, formativi, informatici, professionali (consulenza commerciale e del lavoro, emolumenti del Revisore unico) ed il portafoglio assicurativo (RCT/RCO, Infortuni, Edificio e D&O Amministratore Unico, esclusa la polizza TFR);
- *Ammortamenti*: riguardano sia le quote di ammortamento delle immobilizzazioni acquisite negli anni precedenti il triennio del POS, che quelle riferibili agli investimenti previsti nel triennio 2018-2020;
- *Altri costi*: oneri diversi di gestione, cancelleria, imposte indirette, dirette (IRAP e IRES) e altri tributi minori;
- *Costi Finanziari*: commissioni per la stipula delle polizze assicurative sul TFR (spalmate in cinque esercizi);
- *Corrispettivi del Socio*: corrispettivi delle attività come quantificati e determinati nel redigendo Accordo Quadro e nei Piani Esecutivi Annuali, per la copertura dei costi imputabili alle sole attività di interesse del Socio, in tendenziale equilibrio economico. Corrispettivi riguardanti attività non di routine, oggetto di specifici contratti integrativi. Tali corrispettivi sono pianificati in base all'adeguamento delle attività in modo da assicurare l'equilibrio economico della società;
- *Ricavi finanziari*: rendimento atteso delle polizze assicurative sul TFR.

Tabella 1a – Budget di previsione riferito al solo contratto di servizio
 “Core Business” (Programma A.1)
 (importi arrotondati alle unità di euro)

Voci di budget	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020
Investimenti			
Attrezzature	€ 1.500	€ 1.000	€ 500
Altre immobilizzazioni	€ 0	€ 0	€ 0
Totale investimenti	€ 1.500	€ 1.000	€ 500
Costi			
Personale	€ 185.416	€ 187.392	€ 189.266
Servizi	€ 17.636	€ 17.386	€ 17.136
Ammortamenti	€ 1.025	€ 900	€ 300
Altri costi	€ 630	€ 630	€ 630
Finanziari	€ 441	€ 441	€ 441
Imposte	€ 3.341	€ 3.376	€ 3.406
Totale costi (A)	€ 208.490	€ 210.125	€ 211.180
Ricavi			
Corrispettivi commessa Core Business	€ 208.000	€ 210.000	€ 211.000
Finanziari	€ 1.103	€ 1.114	€ 1.125
Totale ricavi (B)	€ 209.103	€ 211.114	€ 212.125
Risultato d'esercizio (C=B-A)	€ 614	€ 989	€ 945

L'utile di esercizio non è obiettivo della Società, che non ha scopo di lucro, ma ha il fine primario di rafforzare il capitale proprio o di fungere da piccola riserva per costi imprevisti o di più difficile valutazione (ad esempio l'incidenza delle imposte).

Tabella 2b – Budget di previsione relativo ad attività aggiuntive
 (importi arrotondati alle unità di euro)

Voci di budget	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020
Investimenti			
Attrezzature	€ 8.000	€ 3.000	€ 5.000
Altre immobilizzazioni	€ 2.000	€ 1.000	€ 1.000
Totale investimenti	€ 10.000	€ 4.000	€ 6.000
Costi			
Personale	€ 28.595	€ 42.893	€ 57.190
Servizi	€ 5.000	€ 7.500	€ 10.000
Ammortamenti	€ 2.000	€ 3.000	€ 4.000
Altri costi	€ 4.405	€ 6.607	€ 8.810
Totale costi (A)	€ 40.000	€ 60.000	€ 80.000

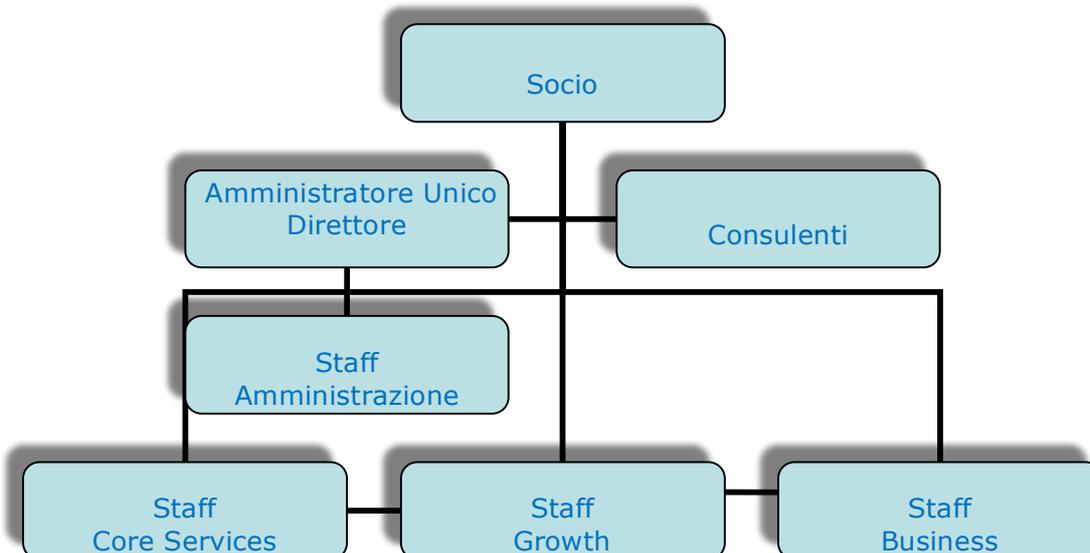
Ricavi			
Corrispettivi del Socio	€ 40.000	€ 60.000	€ 80.000
Corrispettivi commerciali	€ 0	€ 0	€ 0
Totale ricavi (B)	€ 40.000	€ 60.000	€ 80.000
Risultato d'esercizio (C=B-A)	€ 0	€ 0	€ 0

Il budget di previsione è qui costruito per raggiungere l'equilibrio economico, senza che si generino utili o perdite d'impresa, che sono comunque difficilmente valutabili e di modesto importo, atteso che la Società si adopererà con adeguati ed efficaci strumenti di amministrazione e controllo di gestione, per non generare margini di alcun tipo.

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.

Figura 1 – Organigramma



L'Amministratore Unico, in quanto rappresentante legale della Società, è soggetto gerarchicamente subordinato al Socio, secondo quanto stabilito dall'art.13, comma 1 dello statuto, assoggettato quindi ad un controllo funzionale, gestionale e finanziario analogo a quello esercitato su servizi propri del medesimo Socio.

L'Amministratore Unico, individuato nel direttore della Società, 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 gestisce la Società con la facoltà di conferire procure e mandati a consulenti esterni. Come direttore ha altresì funzione esecutiva: in particolare assicura l'esecuzione delle commesse, dirige e coordina le attività, è il capo del Personale ed assicura il pieno raggiungimento degli standard e degli obiettivi societari.

I Consulenti esterni della Società, prestano supporto in favore dell'Amministratore Unico per le materie del lavoro e per le materie contabili, tributarie, civilistiche e amministrative.

L'attività operativa è assicurata dallo Staff a seconda dei Programmi sviluppati. L'attuale dotazione di personale dipendente è la seguente:

Tabella 3 – Forza lavoro inizio triennio

Inquadramento	unità	ore di lavoro settimanali	percentuale part time (*)
Dirigenti	1	23	57,50%
Impiegati	7	115	41,07%
<i>totali</i>	<i>8</i>	<i>138</i>	<i>43,13%</i>
Forza lavoro pari a 3,45 unità a tempo pieno			
(*) 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 4):

Tabella 4 – 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 auspica 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; si ritiene che tale eventualità potrà avere seguito solo con l'esplicita approvazione da parte del Socio;

- attraverso nuovi rapporti di lavoro a tempo determinato e/o parziale; si ritiene che tale eventualità potrà avere seguito solo con l'esplicita approvazione da parte del Socio;
- 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 auspicabilmente seguirà una crescita che avrà come obiettivo di fine triennio il piano orario quantificato in Tabella 5:

Tabella 5 – Previsione impiego forza lavoro a fine triennio

Inquadramento	unità	ore di lavoro settimanali	percentuale part time
Dirigenti	1	30	75,0%
Impiegati	7	210	75,0%
<i>totali</i>	<i>8</i>	<i>240</i>	<i>75,0%</i>

Forza lavoro pari a 6,00 unità a tempo pieno

5. 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 o l'interruzione dei servizi che richiedono spese non differibili.

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. Al fine di evitare qualsiasi criticità, sarebbe sufficiente che il contratto di servizio prevedesse pagamenti trimestrali in conto commessa.

