

Piano Operativo Strategico

2019 - 2021

Indice:

1. Natura sociale, obiettivi ed attività	pag.	4
2. Programmi e progetti	pag.	6
3. Investimenti, costi e ricavi previsti	pag.	9
4. Risorse umane e organigramma aziendale	pag.	11
5. Criticità finanziarie	pag.	14

[Documento redatto in data 31.10.2018](#)

PREMESSA

Si premette che, alla data di presentazione del presente documento (31.10.2018), è in corso il procedimento di trasformazione della Società in Fondazione Universitaria e che la programmazione delle attività sarà con ogni probabilità ridisegnata dall'Organo amministrativo della costituenda Fondazione.

Nelle more di tale trasformazione, di cui non sono ancora certi la conclusione ed i tempi di perfezionamento, il presente documento postula la prosecuzione delle attività societarie in sostanziale continuità con il passato, svolgendo a pieno titolo la funzione di programmazione per il periodo transitorio sino a trasformazione avvenuta.

Piano Operativo Strategico

POS 2019-2021¹

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.3 comma 1 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 dell'Amministrazione Centrale, riconducibili alle tematiche della Ricerca e della Terza Missione, che in favore delle Strutture periferiche sempre con il coordinamento ed il monitoraggio di funzionari e referenti del Socio.

Le attività della Società per il triennio 2019-2021 sono strutturate a partire dalla commessa principale "Core Service" (Programma A.1.1); a tale commessa si aggiunge, con stime prudenziali, quanto potenzialmente realizzabile dalla Società, secondo le indicazioni del presente documento di programmazione triennale, nel Programma "Growth" ed in via accessoria e residuale sul Programma "Business".

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 possibili commesse del Socio, regolate con singoli contratti accessori stipulati di volta in volta a seconda di specifiche esigenze e parametrati su un corrispettivo standard di cinquantamila euro, valore che non assume alcun valore critico o segnaletico, essendo possibile attivare commesse con valori decisamente diversi, sia per eccesso che per difetto.

Al fine di aggiornare e qualificare le competenze tecniche e professionali del Personale, portato a compimento nel 2018 il programma formativo obbligatorio

in tema salute e sicurezza sui luoghi di lavoro ed uno specifico programma di formazione sul tema della dematerializzazione e gestione dei documenti informatici, interamente finanziato con risorse dei Fondi Interprofessionali, la Società adotterà un piano formativo fortemente orientato al miglioramento dell'efficienza gestionale interna, all'utilizzo ottimale degli strumenti informatici e alle competenze linguistiche.

2. Programmi e progetti

Il piano operativo strategico per il triennio 2019-2021, 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 209.000 € oltre IVA per il 2019, 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, anche 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 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. 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 nei presenti Progetti (attività):

- 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;

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.

- 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 +, 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 e nella Tabella 2 i valori degli investimenti, dei costi e dei ricavi obiettivo per il triennio 2019-2021. In particolare nella Tabella 1 si riporta il prospetto riferito alle sole attività del contratto di servizio base (A.1.1) "Corse Business" e dei contratti di assistenza stipulati con il Dipartimento DIID (A.1.2) ed in Tabella 2 i prospetti economici relativi a commesse strutturali aggiuntive che, nell'arco dei tre anni oggetto del POS, porterebbero alla piena utilizzazione dell'attuale potenziale lavorativo a tempo pieno.

Le singole voci riguardano nello specifico:

- *Investimenti*: sulla commessa "Core Business" acquisto di attrezzature informatiche (computer e scanner) e licenze software (ad esempio il data base Microsoft Access e software specifico per l'archiviazione e la gestione digitale); sulle commesse aggiuntive prevalentemente lavori di ristrutturazione e adeguamento della sede operativa (lavori edili, impiantistica, e arredi);
- *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);
- *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 2019-2021;
- *Altri costi*: oneri diversi di gestione, cancelleria, imposte indirette, dirette (IRAP e IRES) e altri tributi minori, oltre ad una generica modesta "riserva" per costi imprevisti;

- *Costi Finanziari*: le commissioni per la stipula di apposite polizze assicurative sul TFR, previste nel precedente documento di programmazione, non è qui valorizzata, per la decisione dell'Amministratore Unico di non procedere all'acquisto. Infatti, la eventuale decisione del Socio di corrispondere il trattamento di fine rapporto come effetto del processo di razionalizzazione delle partecipazioni societarie che contempla anche la liquidazione della Società e la cessazione dei rapporti di lavoro, determinerebbe una gestione in perdita dell'operazione (i costi per commissioni richiedono un arco temporale di almeno cinque anni per la loro integrale compensazione con i ricavi da rendimento);

- *Corrispettivi del Socio*: corrispettivi delle attività come quantificati 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 sempre l'equilibrio economico della società;

- *Ricavi finanziari*: voce non valorizzata riferita nei passati documenti di programmazione al rendimento delle polizze TFR non attivate (si veda sopra la voce "Costi Finanziari").

Tabella 1 – Budget di previsione riferito al solo contratto di servizio
"Core Business" (Programma A.1.1)
(importi arrotondati alle unità di euro)

Voci di budget	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021
Investimenti			
Attrezzature	€ 2.000	€ 300	€ 200
Altre immobilizzazioni	€ 250	€ 175	€ 100
Totale investimenti	€ 2.250	€ 475	€ 300
Costi			
Personale	€ 188.498	€ 192.450	€ 194.474
Servizi	€ 14.856	€ 14.856	€ 14.856
Ammortamenti	€ 1.500	€ 775	€ 600
Altri costi	€ 637	€ 691	€ 686
Finanziari	€ 0	€ 0	€ 0
Imposte	€ 1.500	€ 1.528	€ 1.544
Totale costi (A)	€ 206.991	€ 210.301	€ 212.159
Ricavi			
Corrispettivi commessa Core Business	€ 209.000	€ 212.000	€ 214.000
Finanziari	€ 0	€ 0	€ 0
Totale ricavi (B)	€ 209.000	€ 212.000	€ 214.000

Risultato d'esercizio (C=B-A)	€ 2.009	€ 1.699	€ 1.841
--------------------------------------	----------------	----------------	----------------

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 di più difficile valutazione (ad esempio l'incidenza delle imposte).

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

11

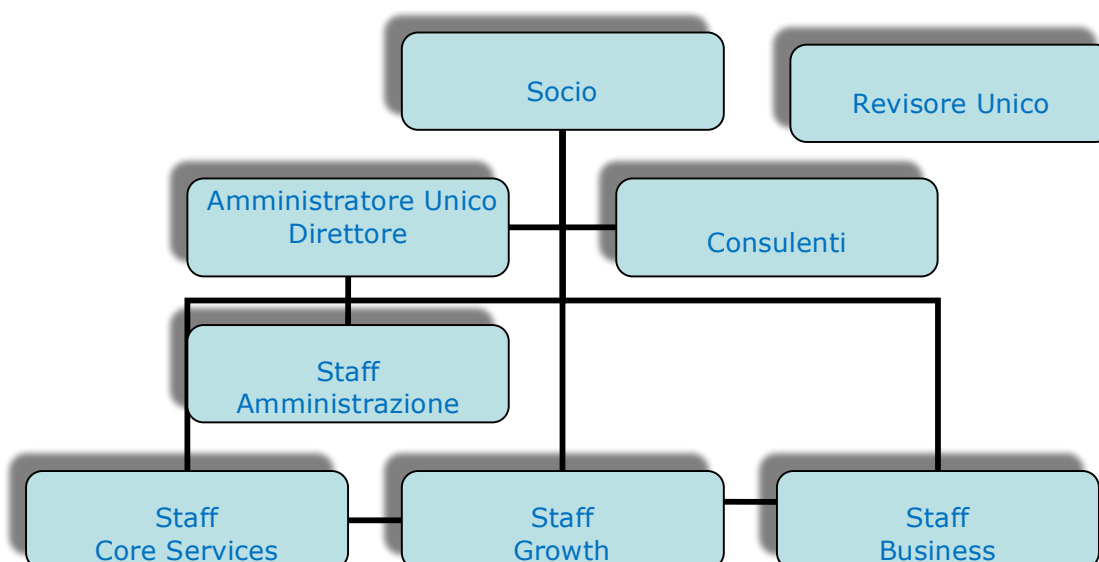
Voci di budget	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021
Investimenti			
Attrezzature	€ 7.500	€ 3.750	€ 5.625
Altre immobilizzazioni	€ 2.500	€ 1.250	€ 1.875
Totale investimenti	€ 10.000	€ 5.000	€ 7.500
Costi			
Personale	€ 38.735	€ 77.470	€ 116.204
Servizi	€ 5.000	€ 10.000	€ 15.000
Ammortamenti	€ 2.000	€ 4.000	€ 6.000
Altri costi	€ 4.265	€ 8.530	€ 12.796
Totale costi (A)	€ 50.000	€ 100.000	€ 150.000
Ricavi			
Corrispettivi del Socio	€ 50.000	€ 100.000	€ 150.000
Corrispettivi commerciali	€ 0	€ 0	€ 0
Totale ricavi (B)	€ 50.000	€ 100.000	€ 150.000
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



Il Revisore Unico è l'Organo monocratico indipendente che assolve le funzioni legali di controllo della gestione e di revisione legale dei conti.

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, che operano in forma organizzata di società professionale, 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 Progetti sviluppati.

L'attuale dotazione di personale dipendente è la seguente:

Tabella 3 – Forza lavoro (ore ordinarie)

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 complessivo 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 tempo pieno per tutti i lavoratori attualmente occupati.

5. Criticità finanziarie

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'utilizzo seppur temporaneo del Fondo di Trattamenti di Fine Rapporto) che possano causare difficoltà, anche penali, all'Amministratore Unico.

In tal senso è necessario che i contratti di servizio vengano stipulati con ampio anticipo sui tempi di esecuzione e prevedano adeguati trasferimenti in conto anticipazione, che permettano di avere sufficienti disponibilità di cassa.

Sarebbe parimenti sufficiente, che fosse disposta un'anticipazione di cassa, compatibile con le disponibilità di bilancio del Socio e valutabile nella misura di 75.000€/anno, da erogare entro il mese di dicembre di ciascun anno in conto anticipazione sui contratti di servizio dell'anno successivo, anticipazione che sarebbe scontata dai successivi pagamenti periodici per avanzamento dei servizi.

Si ribadisce che la soluzione ottimale e definitiva sarebbe comunque quella di un apposito finanziamento una tantum in c/anticipazioni, che alimenti un'apposita posta patrimoniale della Società e abbia come finalità precipua la copertura di squilibri finanziari, utilizzabile nella misura massima pari ai ricavi certi, riscontrati e riconosciuti dal Socio.