

**ENICHEM  
PROGETTO FORMAZIONE  
ANALISTI ORGANIZZAZIONE**

**SINTESI  
DELLE ATTIVITA'**

**MODULO 1**

**Preliminare**

1986

E N I C H E M

FORMAZIONE

ANALISTI DI ORGANIZZAZIONE

ANALISI ORGANIZZATIVA SOGESTA

DICEMBRE 1985

## I N D I C E

	PAG.
PREMESSA	4
1. OBIETTIVI	9
2. FLASH SU SOGESTA	10
3. LA STRATEGIA DELLA SOCIETA'	11
4. IL SISTEMA TECNICO	16
4.1 DIDATTICA	17
4.2 RICERCA/CONSULENZA	21
4.3 ALBERGO	24
4.4 SERVIZI	26
4.5 ESEMPI DI PROCEDURE	37
5. IL SISTEMA SOCIALE	44
5.1 CARATTERISTICHE SOCIO-ANAGRAFICHE	45
5.2 INQUADRAMENTO/RETRIBUZIONE	47
5.3 I GRUPPI SOCIALI IN SOGESTA	48

6.	IL SISTEMA ECONOMICO	54
6.1	CARATTERISTICHE DEL MERCATO	55
6.2	ANALISI BILANCIO '84	56
6.3	ANALISI COSTO INDUSTRIALE	59
6.4	MARGINE OPERATIVO LORDO	67
7.	IL SISTEMA ORGANIZZATIVO	72
7.1	CARATTERISTICHE STRUTTURA ALTA	74
7.2	CARATTERISTICHE STRUTTURA OPERATIVA	75
8.	CONCLUSIONI (FATTORI DI SUCCESSO E PROBLEMATICHE APERTE)	76
8.1	SISTEMA TECNICO	77
8.2	SISTEMA SOCIALE	78
8.3	SISTEMA ECONOMICO	79
8.4	SISTEMA ORGANIZZATIVO	80

## PREMESSA

IL PROGETTO DI FORMAZIONE DESTINATO A N.15 NEOLAUREATI ANALISTI DI ORGANIZZAZIONE ENICHEM SI ARTICOLA IN 5 MODULI PER UN TOTALE DI 32 SETTIMANE.

MODULO	N.SETTIMANE
1 PRELIMINARE	3
2 L'AZIENDA: STRUTTURE, FUNZIONAMENTO, GOVERNO	6
3 STRUMENTI DI BASE PER L'ANALISI ORGANIZZATIVA	10
4 TECNICHE DI ANALISI E RIPROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA	11
5 RIPRESA E SINTESI	2
	---
	32

## IL PROGRAMMA

MODULO 1 - PRELIMINARE		
Analisi delle relazioni interpersonali e costituzione del gruppo	Il corso nel contesto Enichem	Analisi organizzativa dell'istituzione ospitante
Seminario	Seminario	Seminario
2-6 dic.	9-13 dic.	16-20 dic.

MODULO 2 - L'AZIENDA: STRUTTURE, FUNZIONAMENTO, GOVERNO					
L'azienda come sistema tecnologico	L'azienda come sistema sociale	L'azienda come sistema economico	Vincoli di natura legislativa e contrattuale alla gestione delle risorse umane	Assegnazione agli allievi di 3 project work	Project work
Seminario	Seminario	Seminario	Seminario	Stage 1	Elab.materiale
7-10 genn.	13-17 genn.	20-24 genn.	27-31 genn.	3-7 febb.	10-14 febb.

MODULO 3 - STRUMENTI DI BASE PER L'ANALISI ORGANIZZATIVA								
STRUTTURE E PROCEDURE ORGANIZZATIVE		Project work	Elaboraz.mat.stage	L'INFORMATICA: GLI STRUMENTI E LE SCELTE		Strategie: prodotto/mercato	Project work	Elabor.mat. e stesura di una relaz.di sintesi Strumenti per l'organizzazione dei processi produttivi
Disegno delle strutture e dei ruoli	La struttura organizzativa		L'informatica e l'organizzazione	I sistemi informativi strutturati	Office automation			
Seminario		Stage 2	El.mat/Seminario	Seminario	Seminario	Stage 3	Elab.mat./Seminario	
17-28 febb.		3-7 mar.	10-14 mar.	17-28 mar.	31 mar. - 4 apr.	7-11 apr.	14-24 apr.	

MODULO 4 - LE TECNICHE DI ANALISI E RIProGETTAZIONE ORGANIZZATIVA							
MODALITA' DI INTERVENTO ORGANIZZATIVO		PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA		Project work	Elaborazione relazione finale del project work	Presentazione risultati del project work	Attività di preinserimento
Il funzionamento organizzativo	Tecniche di valutazione della produttività	Tecniche di analisi e progettazione organizzativa orientata alla produttività					
Seminario		Seminario		Stage 4	Elab.materiale	Elab.materiale	
28 apr. - 16 magg.		19-30 magg.		2-13 giu.	16-27 giu.	30 giu. - 11 lug.	

MODULO 5 - RIPRESA E SINTESI	
Il ruolo di analista di organizzazione tra presente e futuro	I progetti organizzativi in Enichem
Seminario	Seminario

OBIETTIVO FORMATIVO DEL PRIMO MODULO - IL MODULO PRELIMINARE - E':

LA COSTITUZIONE DEL GRUPPO DI APPRENDIMENTO

LA RICOGNIZIONE DELLE FUNZIONI E DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA ENICHEM

L'ESPLORAZIONE DEL RUOLO E DELLE ATTIVITA' DELL'ANALISTA DI ORGANIZZAZIONE ENICHEM

NELLA TERZA SETTIMANA DEL MODULO PRELIMINARE I PARTECIPANTI SVOLGONO L'ANALISI DELL'ISTITUZIONE CHE OSPITA L'INIZIATIVA DI FORMAZIONE

OBIETTIVO FORMATIVO DELL'ANALISI ORGANIZZATIVA DELLA SOGESTA E':

REALIZZARE UNA PRIMA SPERIMENTAZIONE DELL'ATTIVITA' DI ANALISI DEI FENOMENI ORGANIZZATIVI CON GLI STRUMENTI E LE CONOSCENZE CHE IL GRUPPO DI APPRENDIMENTO HA A DISPOSIZIONE

GLI ANALISTI DI ORGANIZZAZIONE CHE HANNO SVOLTO  
L'ATTIVITA' DI ANALISI SONO:

ING. ARMANDO BAGGIO

ING. LUCA BAGNI

DOTT. IDA CAPPIELLO

DOTT. PASQUALE CASERTA

DOTT. GIANLUIGI CAVELLINI

ING. M.P. ASSUNTA CORRINE

ING. GIUSEPPE DAMMACCO

DOTT. GIULIA FIORE

DOTT. ANDREA FORESTA

DOTT. CHIARA MARTINELLI

DOTT. GIANCARLO ORIANI

DOTT. GIANFRANCO PISANI

ING. FRANCESCO RICCI

ING. FLAVIO SACCAROLA

ING. GIANNI TORLAI



LA PRESENTAZIONE DELL'ANALISI ORGANIZZATIVA DELLA  
SOGESTA È AVVENUTA AD URBINO IL 20.12.85 IN SEDE  
SOGESTA ALLA PRESENZA DI:

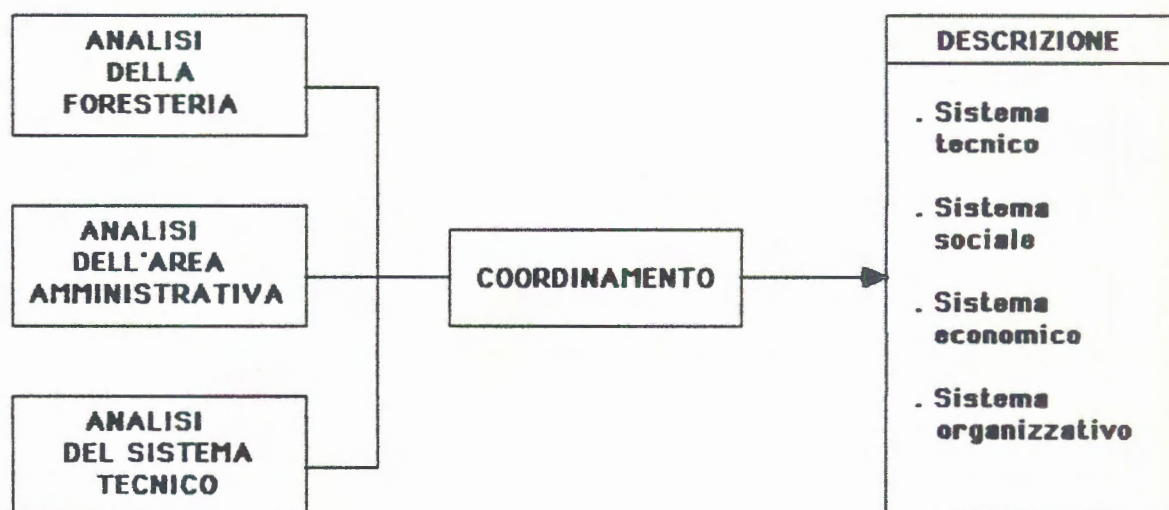
DR.	ALEANDRO	MANCINI	(Sogesta)
ING.	SERGIO	RADICCHI	(Sogesta)
SIG.	FABRIZIO	CASAGRANDE	(Sogesta)
DR.	SILVANO	DEL LUNGO	(Studio Staff)
ING.	FABRIZIO	DEL LUNGO	(Studio Staff)
DR.	GIUSEPPE	CARELLI	(Studio Staff)
D.SSA	SILVANA	DINI	(Studio Staff)
DR.	RENATO	DI GREGORIO	(Enichem)

## 1. OBIETTIVO

OBIETTIVO DELL'INTERVENTO E'

L'ANALISI DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO SOGESTA E  
L'INDIVIDUAZIONE DEI PRINCIPALI FENOMENI INFLUENZANTI IL  
FUNZIONAMENTO ED I RISULTATI

IL METODO DI LAVORO ADOTTATO E' IL SEGUENTE:



## 2. FLASH SU SOGESTA

SOCIETA' DI GESTIONE STUDI E TECNOLOGIE AVANZATE

GRUPPO ENI

FONDATA NEL 1974

### PRINCIPALI SERVIZI

DIDATTICA

RICERCA

### PRINCIPALI AREE

INFORMATICA

ENERGIA

### GIORNATE DI PRESENZA

1984 15.800

1985 24.000

1986 28.000

### FATTURATO NEL 1984

3340 MILIONI

INCREMENTO RISPETTO AL 1983 DEL 104%

104 ADDETTI

### 3. LA STRATEGIA DELLA SOCIETA'

I FASE: LA FONDAZIONE (1974-1975)

II FASE: L'EVOLUZIONE (1976-1980)

III FASE: LA CRISI E LA LIQUIDAZIONE (1980-1983)

IV FASE: LA SVOLTA (POST 1983)

**STRATEGIA****I FASE: LA FONDAZIONE (1974-1975)**

LA SOGESTA (SOCIETA' DI GESTIONE STUDI E TECNOLOGIE AVANZATE) NASCE CON LA MISSIONE DI FORMARE TECNICI DI ALTO LIVELLO DA INSERIRE NEL SISTEMA PRODUTTIVO ENI

LA STRUTTURA E' CONCEPITA COME UN'UNIVERSITA' PRIVATA DI STILE ANGLOSASSONE, DESTINATA AD OSPITARE UN TRIENNIO DI INGEGNERIA (3' - 5' ANNO)

IL PROGETTO UNIVERSITARIO NON VENNE MAI REALIZZATO PER LA DIFFICOLTA' DI FINANZIARE UN'ISTITUZIONE PRIVATA CON DENARO PUBBLICO

## STRATEGIA

## II FASE: L'EVOLUZIONE (1976-1980)

E' ACCANTONATO IL PROGETTO UNIVERSITARIO

LA STRUTTURA SI RIVOLGE AD UTILIZZATORI ESTERNI ALL'ENI:  
PVS, MINISTERI, CEE

OFFERTA DI RICERCA E FORMAZIONE NEI SETTORI:

INFORMATICA

ECONOMETRIA

CHIMICA

ENERGIA

L'ORGANIZZAZIONE DEI CORSI - CARATTERIZZATA DALL'ALTO  
COSTO DEI SERVIZI OFFERTI - E' RESA POSSIBILE DAL  
RIPIANAMENTO DELLE PERDITE DA PARTE DELL'ENI

STRATEGIA

III FASE: LA CRISI E LA LIQUIDAZIONE (1980-1983)

RIDUZIONE DELL'ATTIVITA' PROGETTUALE

DIMINUZIONE DEL NUMERO DEI COMMITTENTI E AUMENTO DELLE  
PERDITE

MESSA IN LIQUIDAZIONE DELLA SOGESTA IN APPLICAZIONE DELLE  
POLITICHE DI RISANAMENTO DEL GRUPPO ENI VOLUTE DALLA  
NUOVA PRESIDENZA

## STRATEGIA

## IV FASE: LA SVOLTA (DOPO 1983)

DECISIONE DI RISANARE LA SOCIETA'

ALLA NUOVA PRESIDENZA MANCINI VIENE ASSEGNATO L'OBIETTIVO  
DI PAREGGIO DEL BILANCIO

L'OBIETTIVO VIENE PERSEGUITO ATTRAVERSO DUE STRADE:

AUMENTO DEL FATTURATO (+ 1.777.000.000 = + 104%)

ABBATTIMENTO DEI COSTI (- 1.128.000.000 = - 26%)

DI LAVORO (RIDUZIONE ORGANICI)

DI PRESTAZIONE DI SERVIZI

DI GESTIONE ALBERGHIERA

DI LOCAZIONE DELL'IMMOBILE

(RIDEFINIZIONE  
DEI CONTRATTI)



## 4. IL SISTEMA TECNICO

4.1. DIDATTICA

4.2. RICERCA/CONSULENZA

4.3. ALBERGO

4.4. SERVIZI


SISTEMA TECNICO

4.1. DIDATTICA

TIPOLOGIA CORSI

RISORSE UMANE

RISORSE TECNOLOGICHE

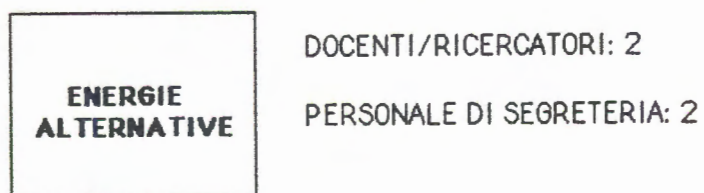
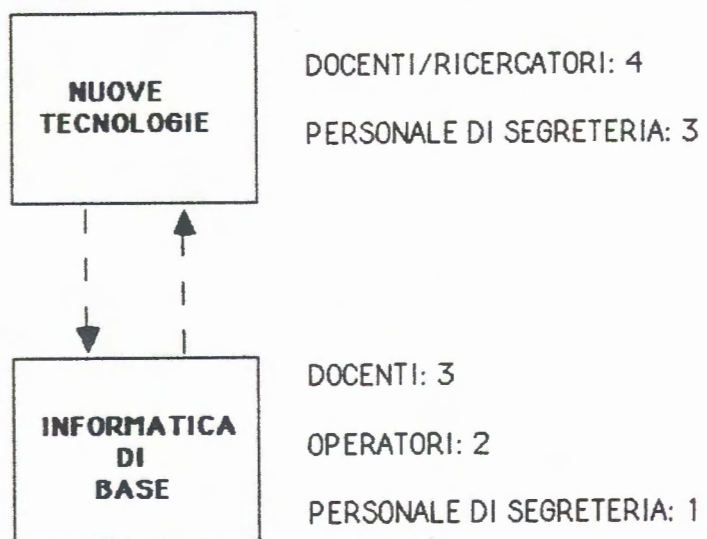
TIPO CORSO/ARGOMENTO	COMMITTENZA	UTENZA	COORDINAMENTO
<b>SEMINARI MONOGRAFICI:</b> - energia - informatica - altre	- SIES - Aziende pubbliche e private; Enti; Ministero P.I. - varia	- Dipendenti soc.SIES - Dipendenti aziende committ.;insegnanti; formatori - varia	- Sogesta - In prevalenza Sogesta - Sogesta
<b>MASTERS IN ENERGIE RINNOVABILI</b>	Ministero per gli Affari Esteri	Personale di Università, Enti e Ministeri di Paesi in via di sviluppo	Sogesta
<b>INIZIATIVE OSPITATE:</b> - energia - informatica - altre	- varia - prevalentemente Enidata - varia (es.Enichem)	- varia - dipendenti soc. committenti - dipendenti soc. committenti	 Esterno a Sogesta

TIPLOGIA DEI CORSI

SISTEMA TECNICO

## SISTEMA TECNICO

## RISORSE UMANE

**1 INTERNE**

**2 ESTERNE**

- DOCENTI UNIVERSITARI ITALIANI (Roma, MI, BO, VE, AN)
- DOCENTI UNIVERSITARI STRANIERI
- ESPERTI DA SOCIETA' GRUPPO ENI

**SISTEMA TECNICO****RISORSE TECNOLOGICHE****AULE:**

- 12 per complessivi 400 posti
- 2 sale congressi per complessivi 600 posti
- 2 laboratori linguistici per 36 posti

**CENTRO DI CALCOLO**

- P.C.: 11 M24 Olivetti  
5 IBM XT  
1 VAX M/780  
1 PDP M/34
- Collegamento esterno via rete telefonica commutata

**SERVIZI:**

- BIBLIOTECA
- CENTRO DUPLICAZIONE

**LABORATORI:**

- CASA SOLARE
- POMPA AZIONATA DA PANNELLO FOTOVOLTAICO

SISTEMA TECNICO

4.2. RICERCA/CONSULENZA

SEZIONE "ENERGIA"

SEZIONE "NUOVE TECNOLOGIE"

SISTEMA TECNICO

SEZIONE "ENERGIA"

RICERCA

PROGETTO PER IL RISPARMIO ENERGETICO IN CAMPO EDILIZIO

COMMISSIONATO DAL CNR

OPERATIVO DAL 1986

CONSULENZA

NON ESISTE ATTIVITA' DI CONSULENZA PRESSO QUESTA  
SEZIONE

## SISTEMA TECNICO

## SEZIONE "NUOVE TECNOLOGIE"

## RICERCA

DI TIPO INNOVATIVO, FINALIZZATA ALLA GESTIONE AZIENDALE

COMMESSA ENIDATA SU: OTTIMIZZAZIONE DELLA DISTRIBUZIONE E RACCOLTA PRODOTTI

COMMESSE ENI ED ESTERNE

## CONSULENZA

DI TIPO OCCASIONALE

COMMESSA SNAM-FANO PER: BANCA DATI SU ANAGRAFE DEI RESIDUI TOSSICI (NORM. C.E.E.)

COMMESSE ENI ED ESTERNE



## SISTEMA TECNICO

### 4.3. ALBERGO

STRUTTURA FISICA (PIANTA)

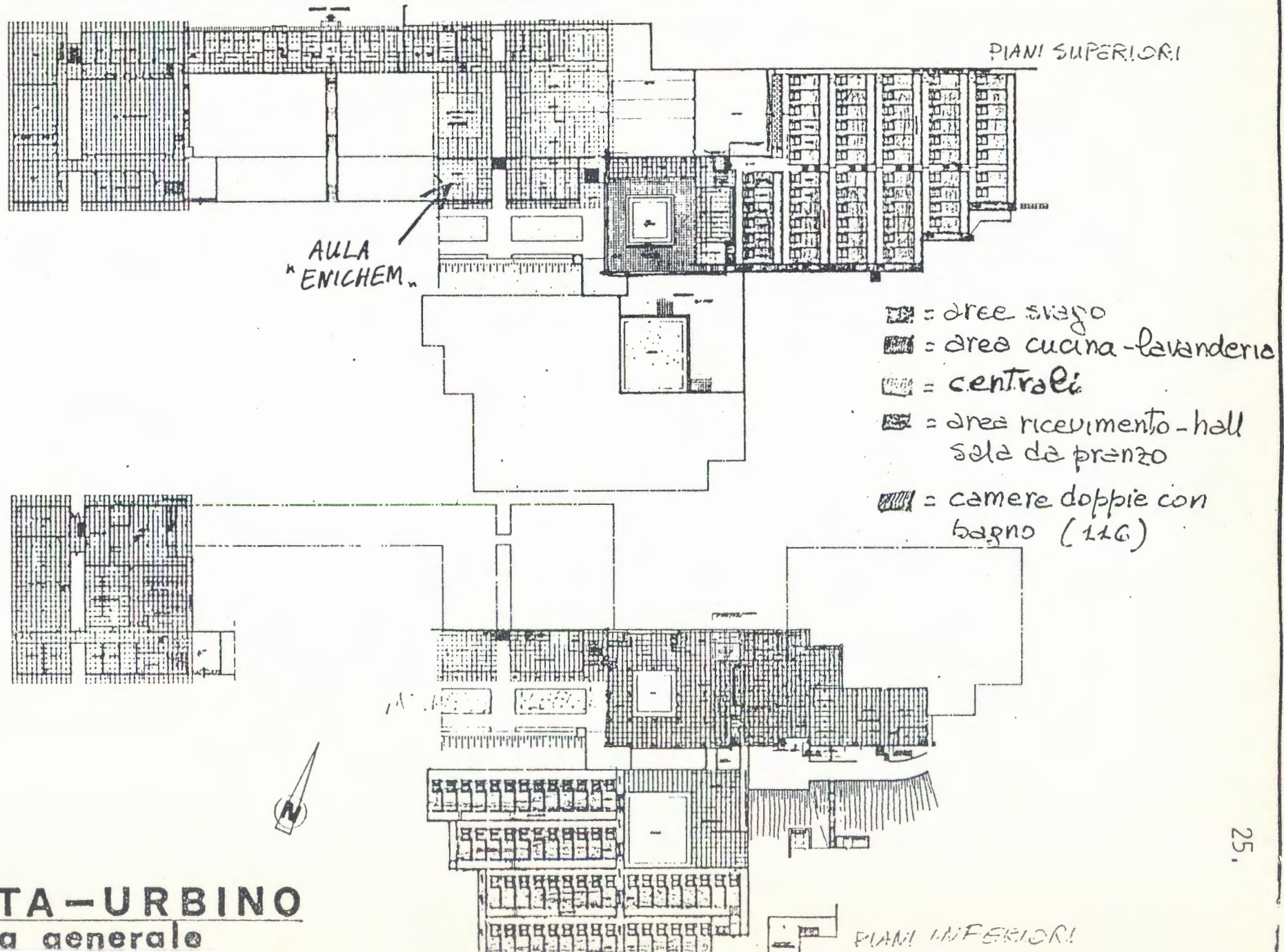
TIPOLOGIA SERVIZI

COMMITTENZA

UTENZA

ORARIO DI LAVORO

ALBERGO - STRUTTURA FISICA



**SOGESTA-URBINO**  
planimetria generale

## ALBERGO

## 4.4. TIPOLOGIA SERVIZI

## PORTINERIA

PICCOLA CASSA  
RICEVIMENTO E REGISTRAZIONE  
SERVIZIO CHIAVI  
SERVIZIO GIORNALI  
SERVIZIO POSTA  
CENTRALINO TELEFONICO  
SERVIZIO SVEGLIA  
SMISTAMENTO ORDINI DI  
MANUTENZIONE

## MENSA

MENU' DECISO DA CONTRATTO

COLAZIONE	H. 8.00 - 9.00
PRANZO	H. 12.15 - 13.30
CENA	H. 19.30 - 20.30

## BAR

CASSA AFFIDATA AL GESTORE

H. 8.00 - 9.00
H. 10.00 - 11.00
H. 12.30 - 13.30
H. 15.30 - 16.30
H. 19.30 - 23.30

**ALBERGO**

**PULIZIA CAMERE:**

RIASSETTO CAMERE  
CAMBIO LENZUOLA (1/SETT.)  
CAMBIO ASCIUGAMANI (1/G.)

H. 8.30-13.00

**SUPPORTI TECNICI:**

LAVATAPPETO, ASPIRAPOLVERE,  
CARRELLI TRASPORTO BIANCHERIA

**LAVANDERIA/STIRERIA:**

ABITI E CAPI NORMALI  
CONSEGNA: LUN.-MAR.  
RITIRO: VENERDI

ABITI E CAPI DELICATI  
LAVANDERIA ESTERNA

SUPPORTI TECNICI: LAVATRICE, MONTACARICHI, VANO TRASPORTO  
BIANCHERIA

SERVIZI DI PULIZIA STRAORDINARI COMMISSIONATI ALL'ESTERNO

## ALBERGO

## COMMITTENZA

(ESTERNA TRAMITE SOGESTA)

RAPPORTI SOGESTA-GESTIONE ALBERGHIERA REGOLATI DA  
CONTRATTO 1983:

## COMPOSIZIONE FORESTERIA

## DOTAZIONE ALBERGO:

MACCHINE  
ARREDI  
ATTREZZATURE

## SERVIZI IN CARICO ALLA GESTIONE E AL PERSONALE

## COMPETENZE COMMITTENZA:

MANUTENZIONE ORDINARIA E STRAORDINARIA EDILIZIA  
MANUTENZIONE STRAORDINARIA DOTAZIONE  
ACQUA, LUCE, GAS, COMBUSTIBILE

## COMPETENZE GESTIONE:

FORNITURA MATERIALI CONSUMO  
MANUTENZIONE ORDINARIA DOTAZIONECORRISPETTIVI AL GESTIONE = QUOTE FISSE E QUOTA  
VARIABILE A SECONDA DEI PASTI

MODALITA' DI EROGAZIONE SERVIZI

MODALITA' DI REGOLAZIONE PER EVENTUALI DANNI E  
DETERIORAMENTO MACCHINE E SUPPELLETTILI

## ALBERGO

## UTENZA

## DATI QUANTITATIVI IN CORSO DI ELABORAZIONE

PRESENZE (30 NOV. '85): 22.000 (3500-4000 DOCENTI)

ETA' MEDIA: 30-35 ANNI

PERCENTUALE UTILIZZO  
OTTIMALE DELLA STRUTTURA  
ALBERGHIERA: 60%

PERCENTUALE UTILIZZO  
DELLA STRUTTURA ALBERGHIERA  
NEL 1986: 70%

PERMANENZA MEDIA IN ALBERGO:  
(SECONDO NOSTRE RILEVAZIONI  
SUI CORSI ATTIVI AL 18.12.1985) 15 SETTIMANE

## ALBERGO

## RISORSE UMANE

## ORGANICO

N.1 GESTORE (ORGANIZZA E SOVRAINTENDE IL LAVORO  
SVOLGE FUNZIONI ANCHE DI MAGAZZINIERE)

N.3 ADDETTI ALLA CUCINA: 2 CUOCHI 1 LAVAPIATTI

N.4 ADDETTE ALLA PULIZIA

N.4 PORTIERI

N.4 CAMERIERI-BARISTI

TOTALE: 16 PERSONE

## INQUADRAMENTO CONTRATTUALE ALBERGHIERI

CUOCHI (N.2) = 2' LIVELLO

CAMERIERI = 3' LIVELLO

DONNE PULIZIE = 4' LIVELLO

MANCA IL CAPO CAMERIERE INQUADRATO AL 1' LIVELLO

## ALBERGO

## ORARIO DI LAVORO - RISORSE UMANE

PORTIERI: A TURNI 8H x 3

CUCINA: 8.00 ÷ 16.30 x 3 GG./  
8.00 ÷ 13.00/14.30 ÷ 17.30 x 2 GG.

SERVIZI CAMERA E

LAVANDERIA: 8.30 ÷ 16.30 x 6 GG.

BAR: A TURNI 8.00 ÷ 14.00/18.30 ÷ 20.30

7.30 ÷ 14.00/18.30 ÷ 20.00

14.00 ÷ 22.30

15.00 ÷ 23.30

DISPARITA' DI DISTRIBUZIONE DELL'ORARIO



SISTEMA TECNICO

4.4. SERVIZI

MANUTENZIONE

SERVIZI D'UFFICIO

BIBLIOTECA

TRASPORTI

## SISTEMA TECNICO

## MANUTENZIONE

- ORDINARIA: SECONDO CAPITOLATO
- STRAORDINARIA: SECONDO NECESSITA' CONTINGENTI
- AI SERVIZI GENERALI: CELLE FRIGORIFERE  
COMPRESSORI  
BRUCIATORI  
CALDAIE  
SERBATOI STOCCAGGIO
- AI SERVIZI DIDATTICI: DI SUSSIDIO AGLI AUDIOVISIVI  
LA PARTE ELETTRONICA A CURA DELLE  
CASE FORNITRICI
- AGLI IMPIANTI SPORTIVI: A CURA DELLA SOGESPORT
- SERVIZIO DI GIARDINAGGIO: TRAMITE GIARDINIERE A CONTRATTO

## SISTEMA TECNICO

### SERVIZI DI UFFICIO

SONO PRESENTI I SEGUENTI SERVIZI:

#### RELAZIONI ESTERNE

SEGUITE DAL PRESIDENTE E/O DAL RESPONSABILE  
AMMINISTRATIVO A SECONDA DELLE SITUAZIONI

#### SEGRETERIA

CONGRESSI. SI OCCUPA DEL SOGGIORNO DEI PARTECIPANTI  
STRANIERI AI CORSI DI LUNGA DURATA (6/8 MESI).  
E' CURATA DALL'UFFICIO PERSONALE

#### FOTOCOPISTERIA

PER COPIE FOTOSTATICHE, RILEGATURE, FASCICOLATURA,  
TIRATURE "MULTILIT", COPIE ELIOGRAFICHE  
OCCUPA 3 PERSONE

SISTEMA TECNICO

BIBLIOTECA

STRUTTURA

SONO DISPONIBILI:

CIRCA 4000 VOLUMI PER 18 DISCIPLINE SCIENTIFICHE

13 TIPI DIVERSI DI RIVISTE

PUBBLICAZIONI DI RICERCHE FINALIZZATE SVOLTE  
INTERNAMENTE ALLA SOGESTA

RACCOLTA GAZZETTA UFFICIALE

ATTUALMENTE OCCUPA UNA PERSONA A TEMPO PIENO PER LA  
GESTIONE CORRENTE (AGGIORNAMENTO ARCHIVIO, PRESTITI,  
RITIRI)

SERVIZIO

GLI UTENTI DELLA BIBLIOTECA SONO:

IL PERSONALE INTERNO (50-60%)

GLI STUDENTI (50-40%)

SISTEMA TECNICO

TRASPORTI

PERSONE

CON AUTOVETTURE AZIENDALI

CON PULMINO

MERCI

SERVIZIO GESTITO DA 2 SOCIETA' ESTERNE CONVENZIONATE  
CON IL GRUPPO

SISTEMA TECNICO

4.5. ESEMPI DI PROCEDURE

APPROVVIGIONAMENTO MENSA

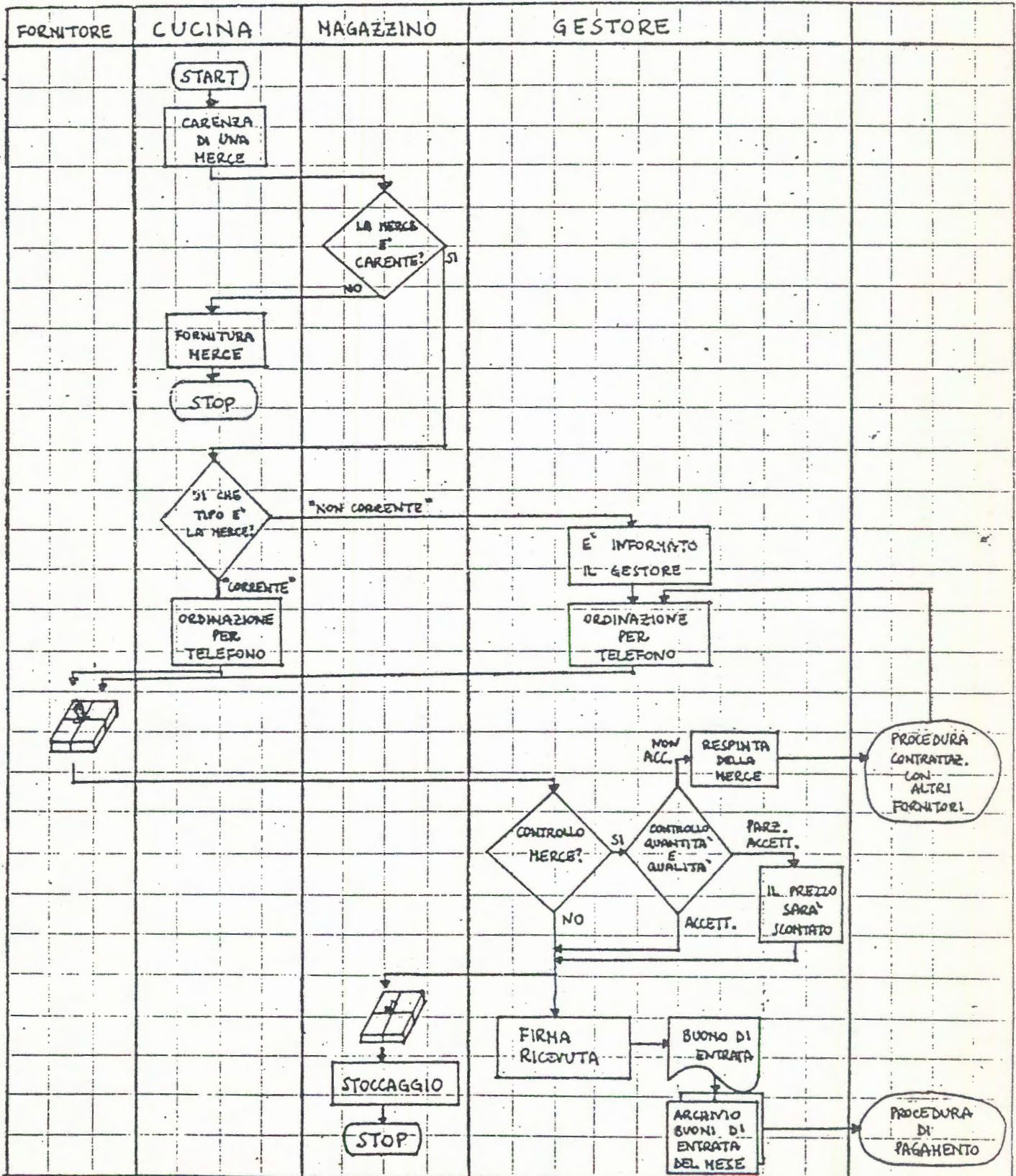
MANUTENZIONE IMPIANTO DI DEPURAZIONE

ORDINAZIONE / RICEVIMENTO MERCE / RICEVIMENTO FATTURA

GRADO DI AUTOMAZIONE PROCEDURE

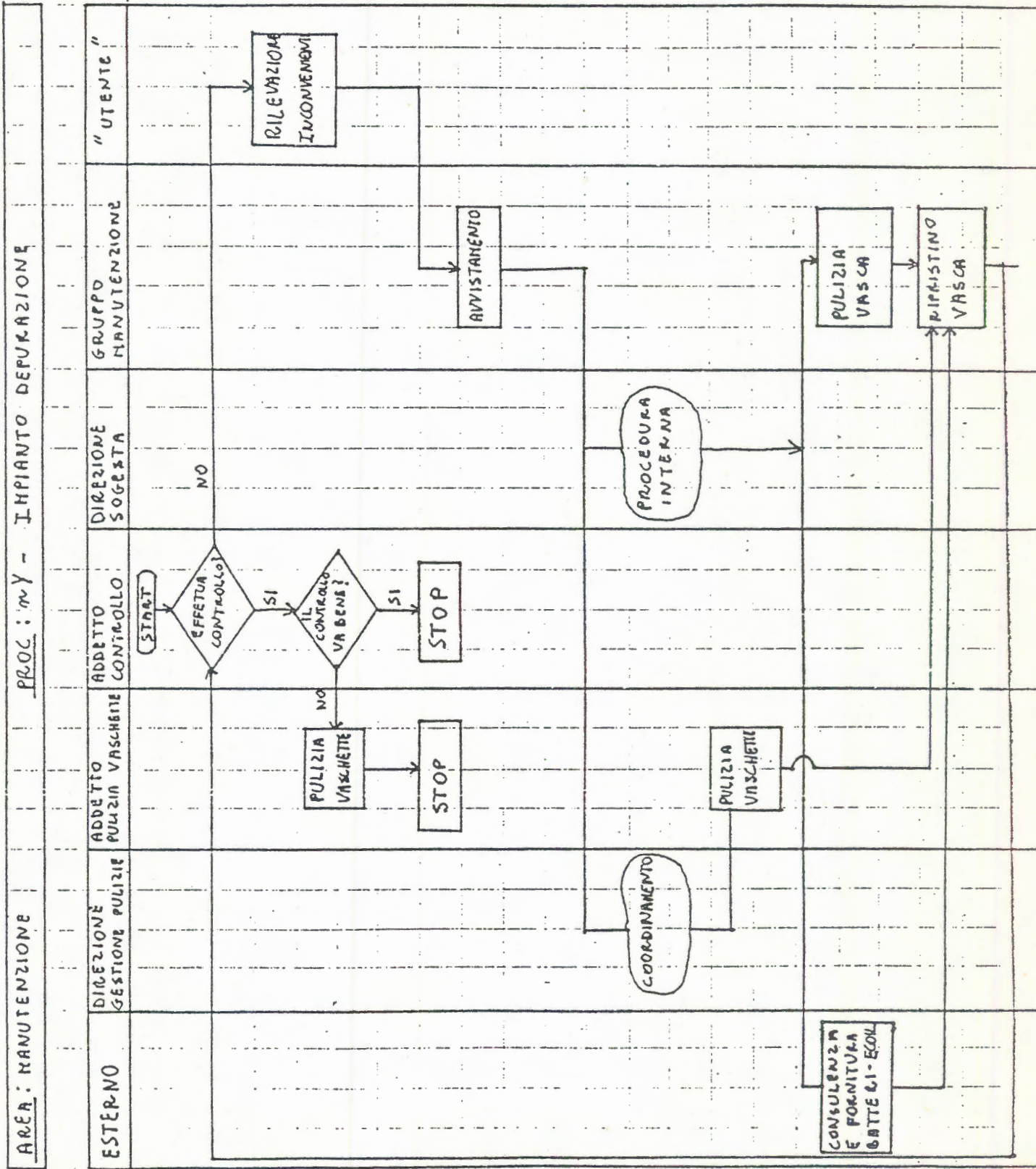
SOGESTA

AREA: FORESTERIA      PROC.: M-X - APPROVVIGIONAMENTO      MENSA

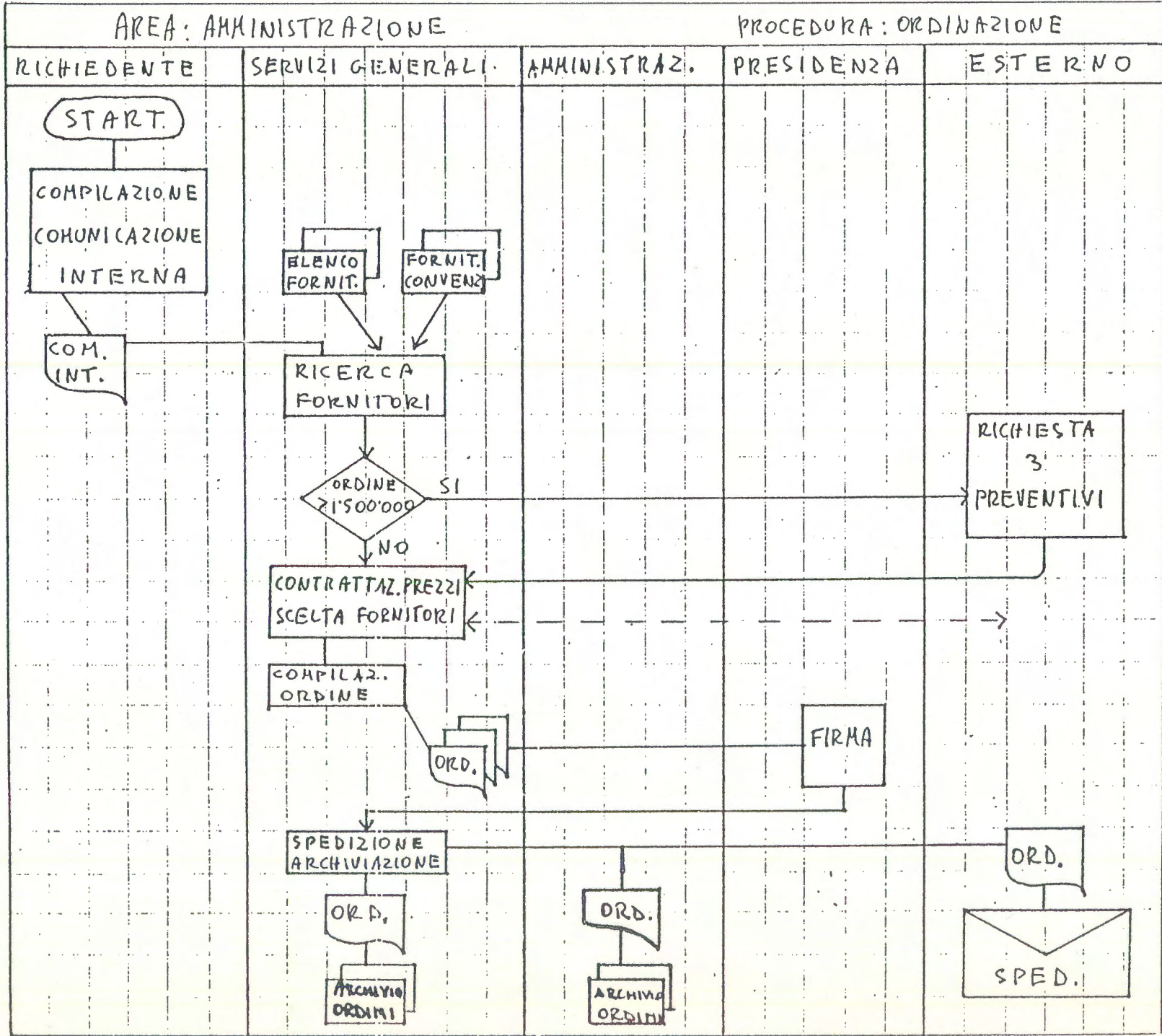


Note: - Il pagamento della merce è effettuato, tramite assegno, il 25 di ogni mese.  
 - Il controllo è effettuato con criteri di casualità.

SOGESTA







SOGESTA

AREA: AMMINISTRAZIONE

PROCEDURA: ARRIVO MERCE

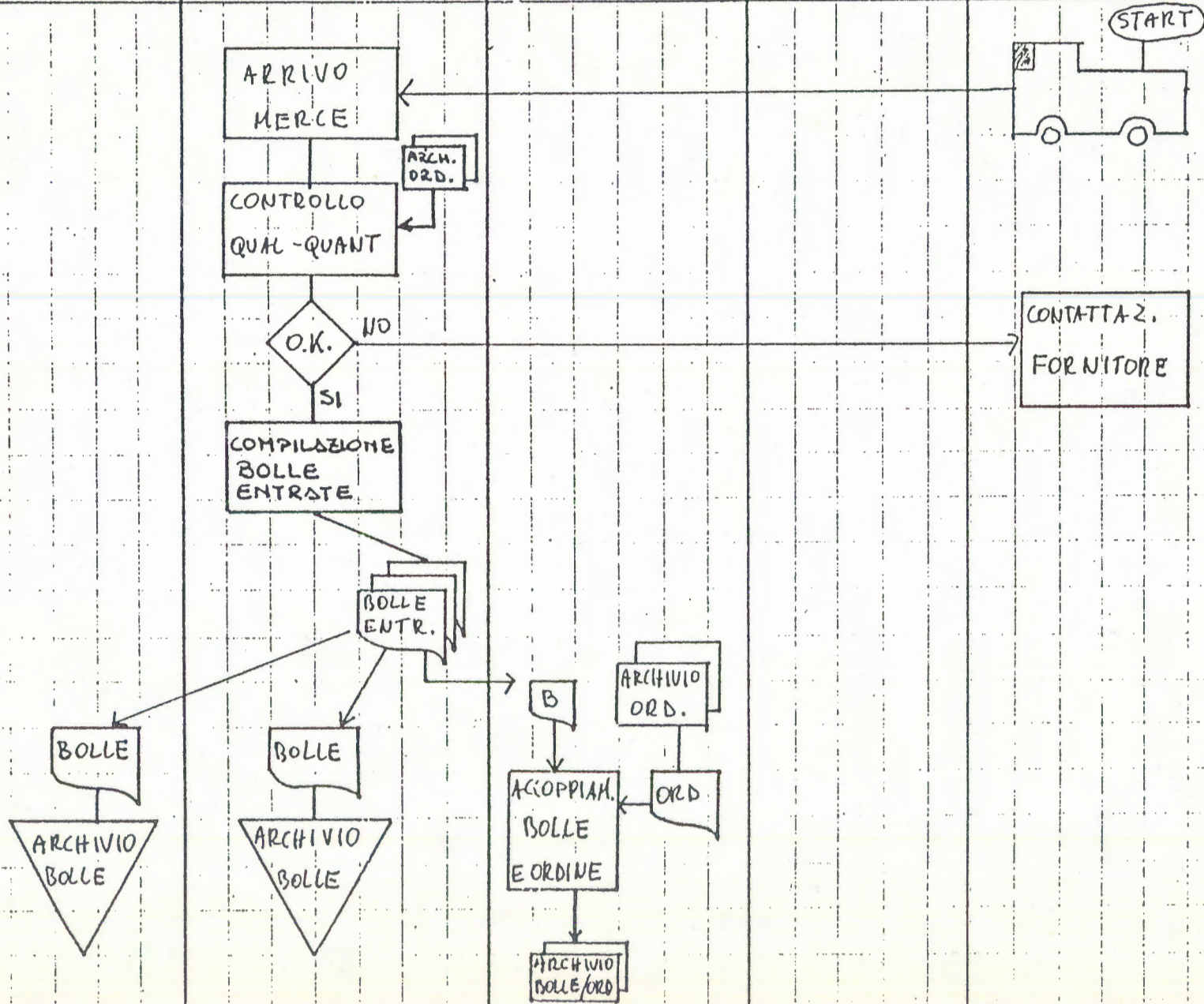
RICHIEDENTE

SERVIZI GENERALI

AMMINISTRAZ.

PRESIDENZA

ESTERNO



SOGESIA

AREA: AMMINISTRAZIONE

PROCEDURA: RICEVIMENTO FATTURA

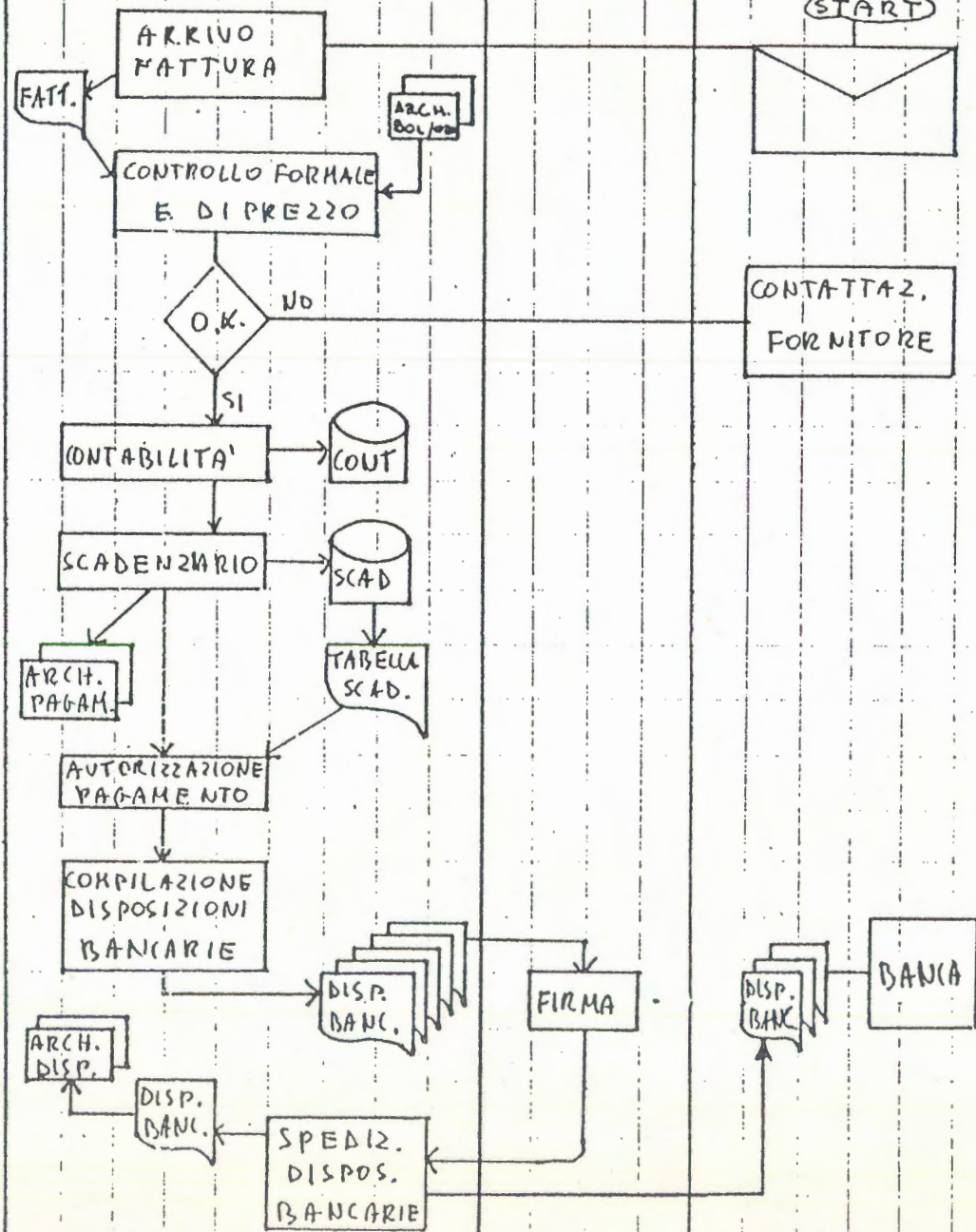
RICHIEDENTE

SERVIZI GEN.

AMMINISTRAZIONE

PRESID.

ESTERNO



SOGESIA

SISTEMA TECNICO

GRADO DI AUTOMAZIONE PROCEDURE

BASSO LIVELLO DI AUTOMAZIONE

PROCEDURE AUTOMATIZZATE CONSIDERATE:

CONTABILITA' GENERALE

SCADENZARIO

SCARSA INTEGRAZIONE PROCEDURE (ANCHE PER PROBLEMI  
TECNICI)

AMPIO SPAZIO PER ULTERIORI AUTOMAZIONI (AD ESEMPIO  
FATTURAZIONE CLIENTI E SUPPORTO CONTABILITA' INDUSTRIALE)

PROCEDURA PER BIBLIOTECA IN PROGRAMMA

## 5. IL SISTEMA SOCIALE

5.1. CARATTERISTICHE SOCIO-ANAGRAFICHE DEL PERSONALE

5.2. INQUADRAMENTO/RETRIBUZIONE

5.3. I GRUPPI SOCIALI IN SOGESTA

## SISTEMA SOCIALE

## 5.1. CARATTERISTICHE SOCIO-ANAGRAFICHE

ETA' MEDIA 35 ANNI

## DISTRIBUZIONE PER ETA'

	FINO 25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	TOT
IMP.M.	3	3	6	10	/	1	23
IMP.F.	/	3	3	4	/	/	10
OP.M.	/	1	1	3	2	/	7
OP.F.	/	/	/	/	/	/	0
TOTALI	3	7	10	17	2	1	40

## DISTRIBUZIONE PER ANZIANITA' DI SERVIZIO

	PRIMA '70	'71-'75	'76-'80	'81-'85	TOT
IMP.M.	/	8	6	9	23
IMP.F.	1	4	5	/	10
OP.M.	1	4	2	/	7
OP.F.	/	/	/	/	0
TOTALI	2	16	13	9	40

## TITOLO DI STUDIO

	IMPIEGATI			OPERAI	TOTALE
	MASCHI	FEMMINE	TOTALE		
LICENZA ELEMENTARE				2	2 (5%)
LICENZA MEDIA		2	2	4	6 (15%)
DIPLOMA	11	8	19	1	20 (50%)
LAUREA	12				12 (30%)
TOTALI	23	10	33	7	40 (100%)

## SISTEMA SOCIALE

## 5.2. INQUADRAMENTO/RETRIBUZIONE

IL PERSONALE E' STATO ASSUNTO NELL'AMBITO DEL CONTRATTO  
DI LAVORO "ENERGIA"

## INQUADRAMENTO E RETRIBUZIONE:

N. PERSONE	LIVELLO (A-G)	LORDO ANNUO LIT. (x 10 <sup>6</sup> )
3	A	29.5
4	B	26.5
12	D	21.5
15	E	21
5	F	19
1	G	16.7



## SISTEMA SOCIALE

## 5.3. I GRUPPI SOCIALI IN SOGESTA

IN SOGESTA SONO STATI INDIVIDUATI TRE GRUPPI SOCIALI:

RISORSE AD ALTA SPECIALIZZAZIONE

RISORSE OPERATIVE

PERSONALE DELLA FORESTERIA

I TRE GRUPPI SI PRESENTANO DISTINTI RISPETTO A:

NATURA E TIPO DI ATTIVITA'

CONDIZIONI CONTRATTUALI E DI INQUADRAMENTO

CIO' GENERA DIFFERENZE RISPETTO A:

SISTEMA DI GESTIONE

INTEGRAZIONE/APPARTENENZA AL SISTEMA SOCIALE  
ENI/SOGESTA

## SISTEMA SOCIALE

### SISTEMA DI GESTIONE

LA GESTIONE DELLE RISORSE E' ORIENTATA PREVALENTEMENTE A:

#### PERSONALE SOGESTA

REALIZZAZIONE DI PRODOTTI (CORSI, DOCENZE, ETC.) DI  
QUALITA' (OBIETTIVI DI EFFICACIA)

#### PERSONALE FORESTERIA

CONTENIMENTO DEI COSTI NEL RISPETTO DI UNO STANDARD DI  
SERVIZIO QUALITATIVAMENTE ACCETTABILE (OBIETTIVI DI  
EFFICIENZA)

## SISTEMA SOCIALE

### MODALITA' DI APPARTENENZA/INTEGRAZIONE AL SISTEMA SOCIALE ENI-SOGESTA

LE DIVERSE CONDIZIONI CONTRATTUALI FAVORISCONO DIFFERENTI  
MODALITA' DI APPARTENENZA CON RELATIVI DIFFERENTI GRADI  
DI INTEGRAZIONE NEL SISTEMA SOCIALE ENI-SOGESTA

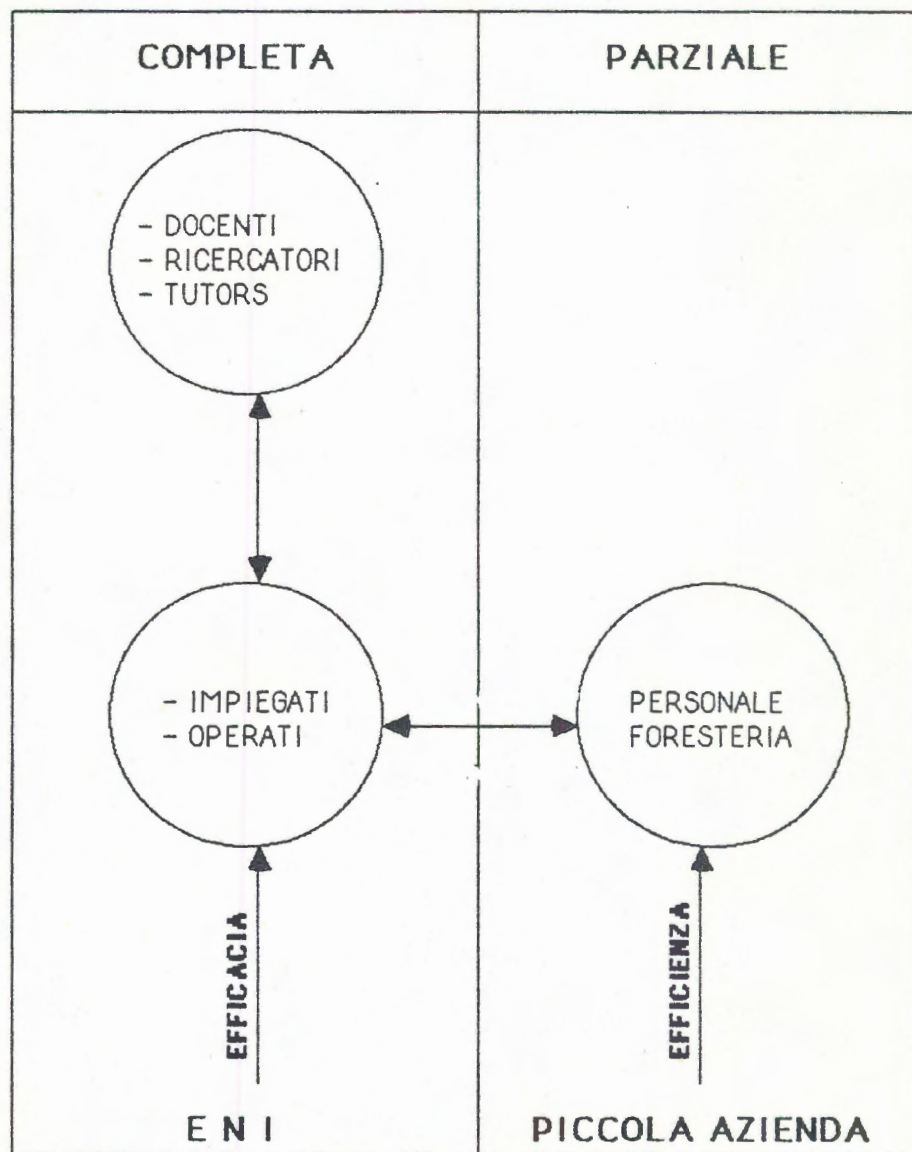
PER IL PERSONALE SOGESTA L'INTEGRAZIONE / APPARTENENZA AL  
SISTEMA SOCIALE E' PERCEPITA COME COMPLETA

NONOSTANTE LE DIFFERENTI CONDIZIONI CONTRATTUALI IL  
PERSONALE DI FORESTERIA PERCEPISCE DI ESSERE TUTELATO  
DALLA SOGESTA-ENI IN MERITO ALLA SALVAGUARDIA / TUTELA  
DEL POSTO DI LAVORO

**SISTEMA SOCIALE****PROBLEMI POTENZIALI**

NELLA POLITICA DI CONTENIMENTO DEI COSTI UNA MAGGIORE SATURAZIONE DEL PERSONALE ADDETTO ALLA FORESTERIA POTREBBE FAR PEGGIORARE LA QUALITA' DEL SERVIZIO ALBERGHIERO

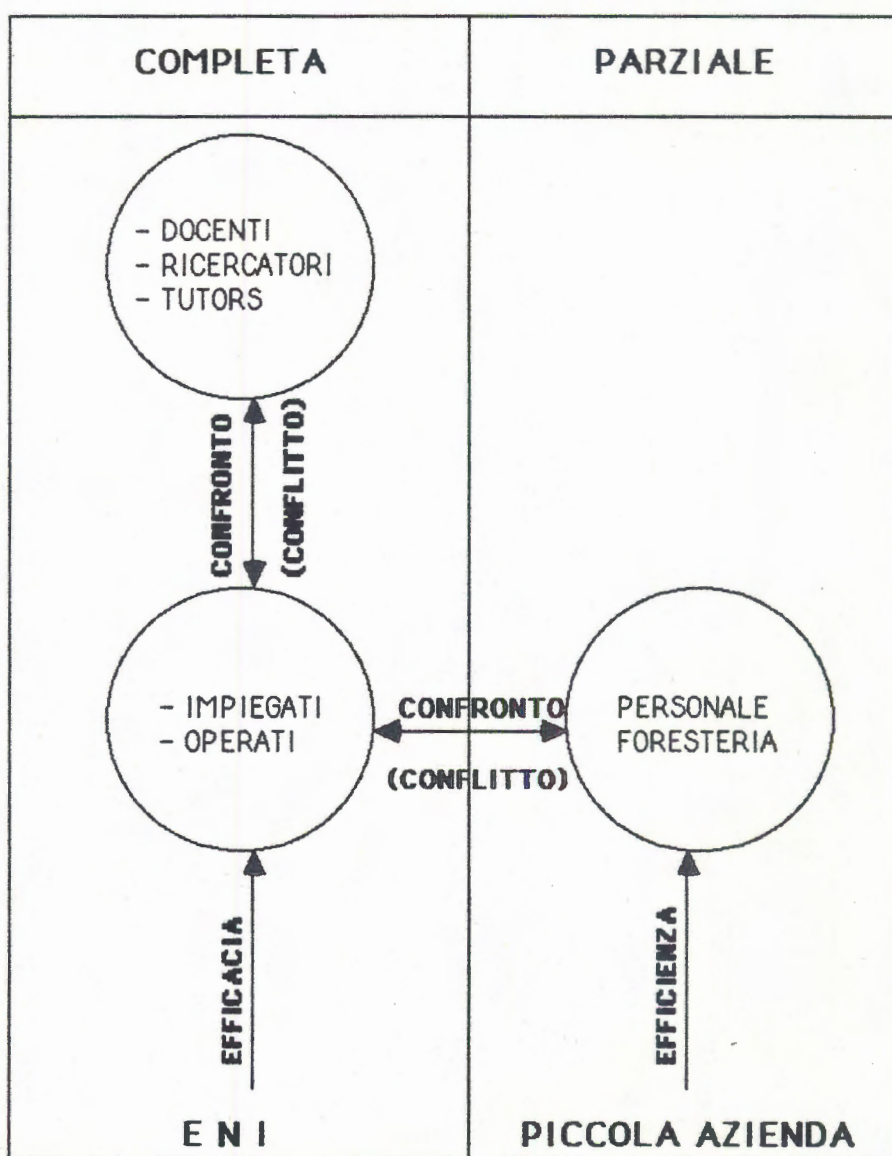
IL DIFFERENTE TRATTAMENTO/SERVIZIO TRA STRUTTURA DIDATTICA E FORESTERIA POTREBBE ESSERE RILEVATO NEGATIVAMENTE DALL'UTENTE CON DANNO ALLA COMPLESSIVA IMMAGINE SOGESTA

**APPARTENENZA SOGESTA****SISTEMA DI GESTIONE**

## SISTEMA SOCIALE

## I GRUPPI SOCIALI IN SOGESTA

## APPARTENENZA SOGESTA



## SISTEMA DI GESTIONE

## 6. IL SISTEMA ECONOMICO

6.1. CARATTERISTICHE DEL MERCATO

6.2. ANALISI BILANCIO 1984

6.3. ANALISI COSTO INDUSTRIALE

6.4. ANALISI M.O.L.

## SISTEMA ECONOMICO

## 6.1. CARATTERISTICHE DEL MERCATO

## OFFERTA

SOGESTA: STRUTTURA DIDATTICO-RESIDENZIALE

NON SEMBRANO ESISTERE STRUTTURE IN GRADO DI OFFRIRE  
SERVIZI ANALOGHI NELL'ITALIA CENTRO-MERIDIONALE

LA SOGESTA GODE DI UNA POSIZIONE PREFERENZIALE NEI  
CONFRONTI DELLA DOMANDA PUBBLICA ED ESTERA

## DOMANDA

LA DOMANDA ATTUALE E' COSI' RIPARTITA:

SOCIETA' DEL GRUPPO ENI: 25%

ALTRI ENTI: 75%

MANCA UNA SPECIFICA FUNZIONE DI MARKETING



## SISTEMA ECONOMICO

## 6.2. ANALISI DI BILANCIO 1984

FORTE AUMENTO DEL FATTURATO (104%)

NOTEVOLE INCIDENZA DEI COSTI FISSI

COSTI VARIABILI CONCENTRATI NELLA VOCE DOCENZE ESTERNE

LA GESTIONE DELL'IMMOBILE RAPPRESENTA CIRCA IL 46% DEL FATTURATO (SERVIZI 25,4% - APPALTO 12,8% - AFFITTO 8%)

IL COSTO DEL LAVORO RAPPRESENTA IL 34,8% DEL FATTURATO

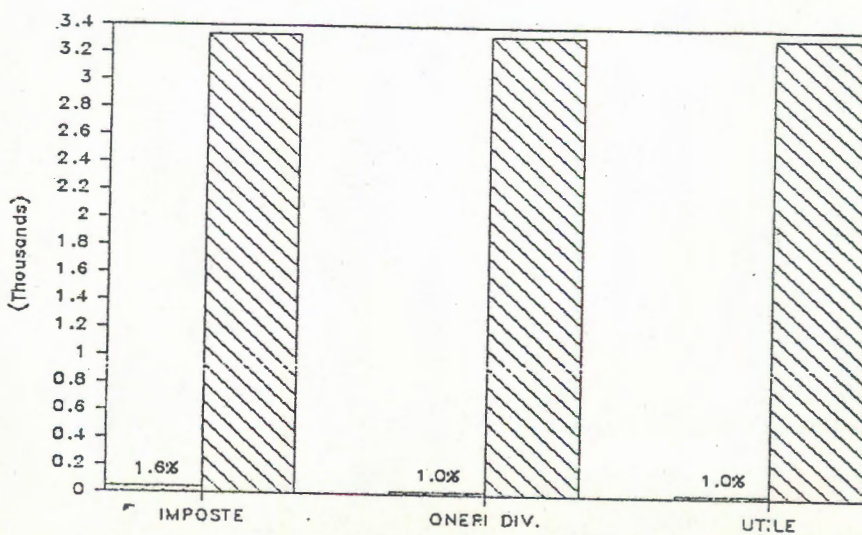
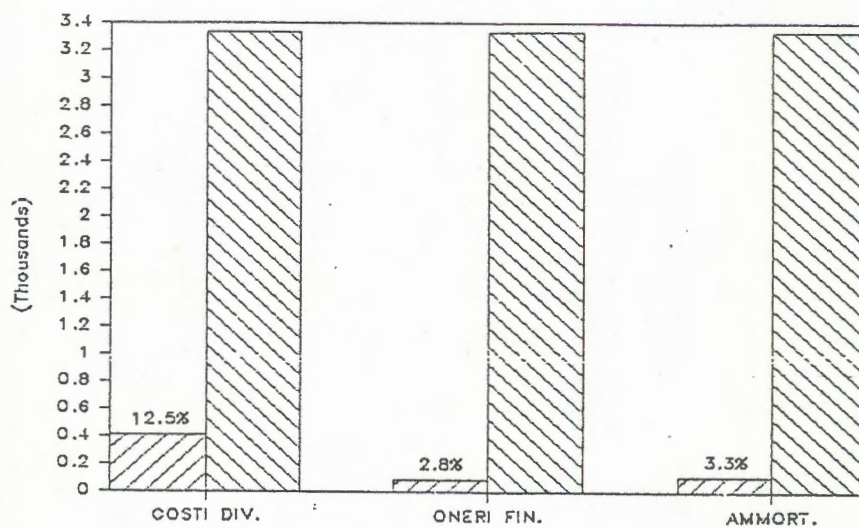
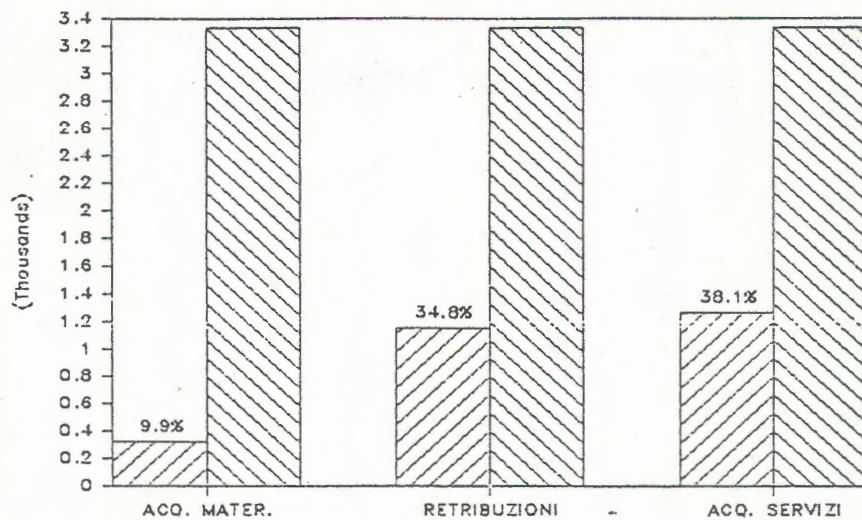
RIDUZIONE DEI COSTI (SERVIZI - GESTIONE ALBERGO)

CON UNA POLITICA ORIENTATA VERSO IL PAREGGIO,  
NEL BREVE PERIODO, DATA UNA DOMANDA IN GRADUALE  
CRESCITA, NON SI PONGONO PROBLEMI DI REDDITTIVITA'

ANALISI DI BILANCIO 1984  
(milioni)

VOCI	quant.	parziali	totali	% fatt.	var. su '83
<b>RICAVI</b>					
Prest. Servizi	15,800	3,064			
Consulenze		65			
Ricavi diversi		210			
<b>TOTALE RICAVI</b>			<b>3,339</b>	<b>100.0%</b>	<b>103.9%</b>
<b>COSTI</b>					
Acquisti carburante		127			
Acquisti elettr.		113			
Altri costi		47			
Immobili		42			
<b>TOTALE ACQ.</b>			<b>329</b>	<b>9.9%</b>	<b>1.2%</b>
Docenti		464			
Impiegati		428			
Salariati		189			
Altre spese		57			
Rimborso spese		24			
<b>TOTALE RETR.</b>			<b>1,162</b>	<b>34.8%</b>	<b>-7.3%</b>
Servizio mensa		277			
Servizio alb.		145			
Manutenzione		94			
Pulizia		120			
Doc.esterni		334			
Altre prestazioni		301			
<b>TOTALE ACQ.SERVIZI</b>			<b>1,271</b>	<b>38.1%</b>	<b>-22.5%</b>
Affitto		262			
Altri costi		155			
<b>TOTALE COSTI DIV.</b>			<b>417</b>	<b>12.5%</b>	<b>-54.4%</b>
<b>TOTALE ONERI FIN.</b>			<b>94.6</b>	<b>2.8%</b>	<b>-71.6%</b>
Amm. macchine		78			
Amm. diversi		32			
<b>TOTALE AMM.</b>			<b>110</b>	<b>3.3%</b>	<b>3.8%</b>
<b>TOTALE IMPOSTE</b>			<b>53</b>	<b>1.6%</b>	<b>130.4%</b>
<b>TOTALE ONERI DIVERSI</b>			<b>33</b>	<b>1.0%</b>	<b>312.5%</b>
<b>UTILE</b>			<b>33</b>	<b>1.0%</b>	

## PERCENTUALI SUL FATTURATO



## SISTEMA ECONOMICO

## 6.3. ANALISI COSTO INDUSTRIALE

## A) DIDATTICA

LA CAPACITA' OTTIMALE DELLA PARTE DIDATTICA E' STIMATA IN CIRCA 80.000 GIORNATE/PARTECIPANTE ALL'ANNO (200 G. x 4000 PERSONE)

PRESENZE EFFETTIVE '84 = 15.800

LA VOCE LAVORO DIVISA IN DOCENZA INTERNA E SERVIZI AMMINISTRATIVI PESA INTERAMENTE SULLA PARTE DIDATTICA E COPRE IL 40% DELLE GIORNATE/PARTECIPANTE

I COSTI VARIABILI SONO CONCENTRATI SOLO SULLA VOCE DOCENZE ESTERNE E SERVIZI CONNESSI, E COPRONO IL 60% DELLE GIORNATE/PARTECIPANTE

## COSTO GIORNATE/PARTECIPANTE

CON DOCENZA INTERNA	L. 114.000
CON DOCENZA ESTERNA	L. 106.000
SOLO STRUTTURA	L. 85.000

## SISTEMA ECONOMICO

## B) ALBERGO

LA CAPACITA' OTTIMALE DEL SERVIZIO ALBERGHIERO E' STIMATA  
IN CIRCA 28.000 GIORNATE/PARTICIPANTE ALL'ANNO (200 G. x  
140 P.)

PRESENZE EFFETTIVE '84 = 15.800

IL SERVIZIO ALBERGHIERO SI RIVELA LA PIU' ECONOMICA DELLE  
ALTERNATIVE PROSPETTATE DA ALTRE GESTIONI

COSTO GIORNATE/PARTICIPANTE: L. 39.000

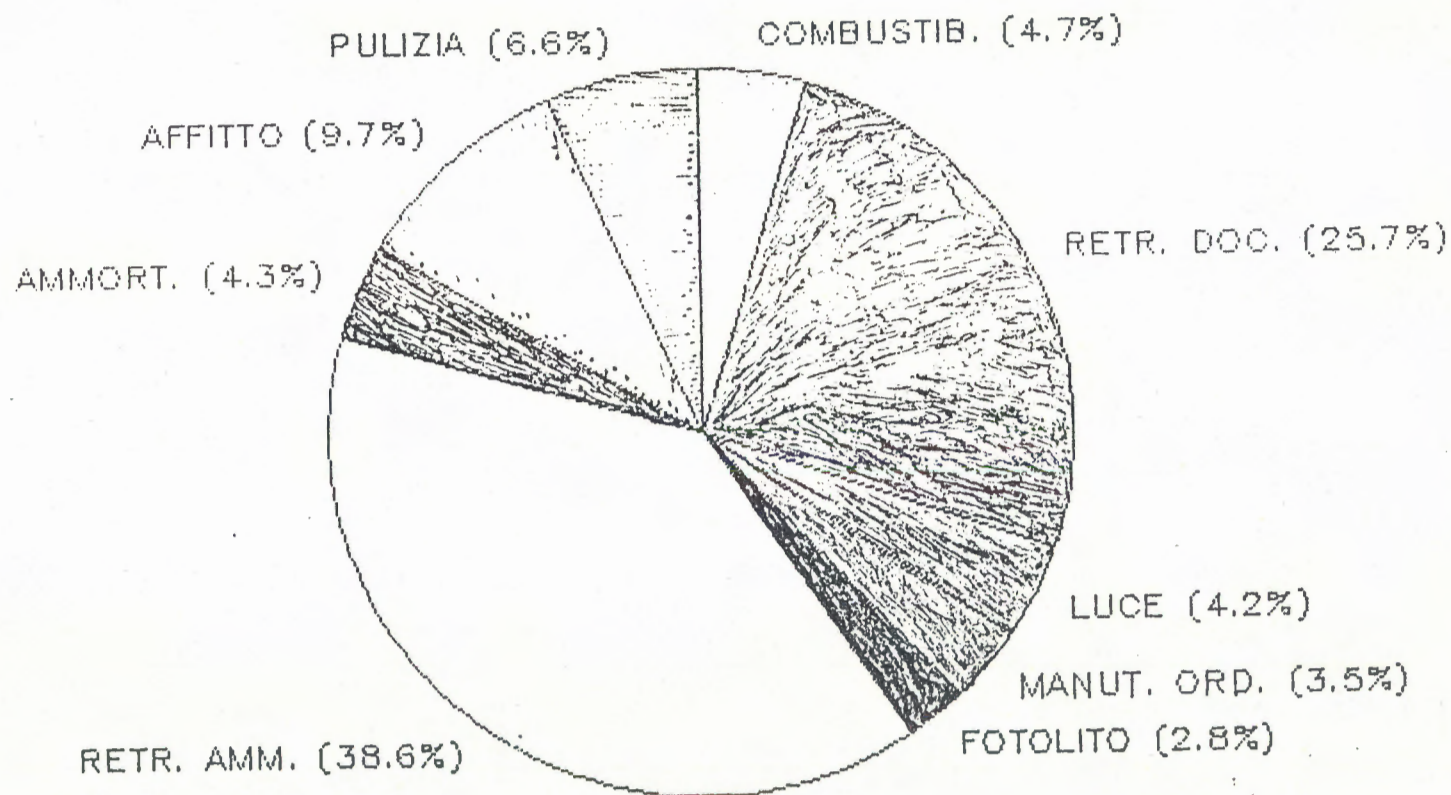
## ANALISI ECONOMICO-GESTIONALE

## COSTO . INDUSTRIALE

	DIDATTICA		ALBERGO	
	docenti interni	docenti esterni	struttura	
COSTI VARIABILI				
Docenti esterni	-	334.0	-	-
Servizio fotolito	50.0	50.0	50.0	-
<b>TOTALE</b>	<b>50.0</b>	<b>384.0</b>	<b>50.0</b>	<b>-</b>
COSTI FISSI				
Affitto	174.6	174.6	174.6	87.4
Combustibili	84.6	84.6	84.6	42.4
Luce	75.2	75.2	75.2	37.9
Retr. docenti	464.0	-	-	-
Retr. amm.	698.0	698.0	698.0	-
Ammortamenti	78.0	78.0	78.0	-
Manut. ord.	62.6	62.6	62.6	31.4
Pulizia	120.0	120.0	120.0	-
Servizio albergo	-	-	-	145.0
Servizio mensa	-	-	-	277.0
<b>TOTALE</b>	<b>1757.0</b>	<b>1293.0</b>	<b>1293.0</b>	<b>621.1</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>1807.0</b>	<b>1677.0</b>	<b>1343.0</b>	<b>621.1</b>
<b>TOTALE PARTEC.</b>	<b>15,800</b>	<b>15,800</b>	<b>15,800</b>	<b>15,800</b>
<b>COSTO PARTECIP.</b>				
<b>IN LIRE</b>	<b>114,367</b>	<b>106,139</b>	<b>85,000</b>	<b>39,310</b>

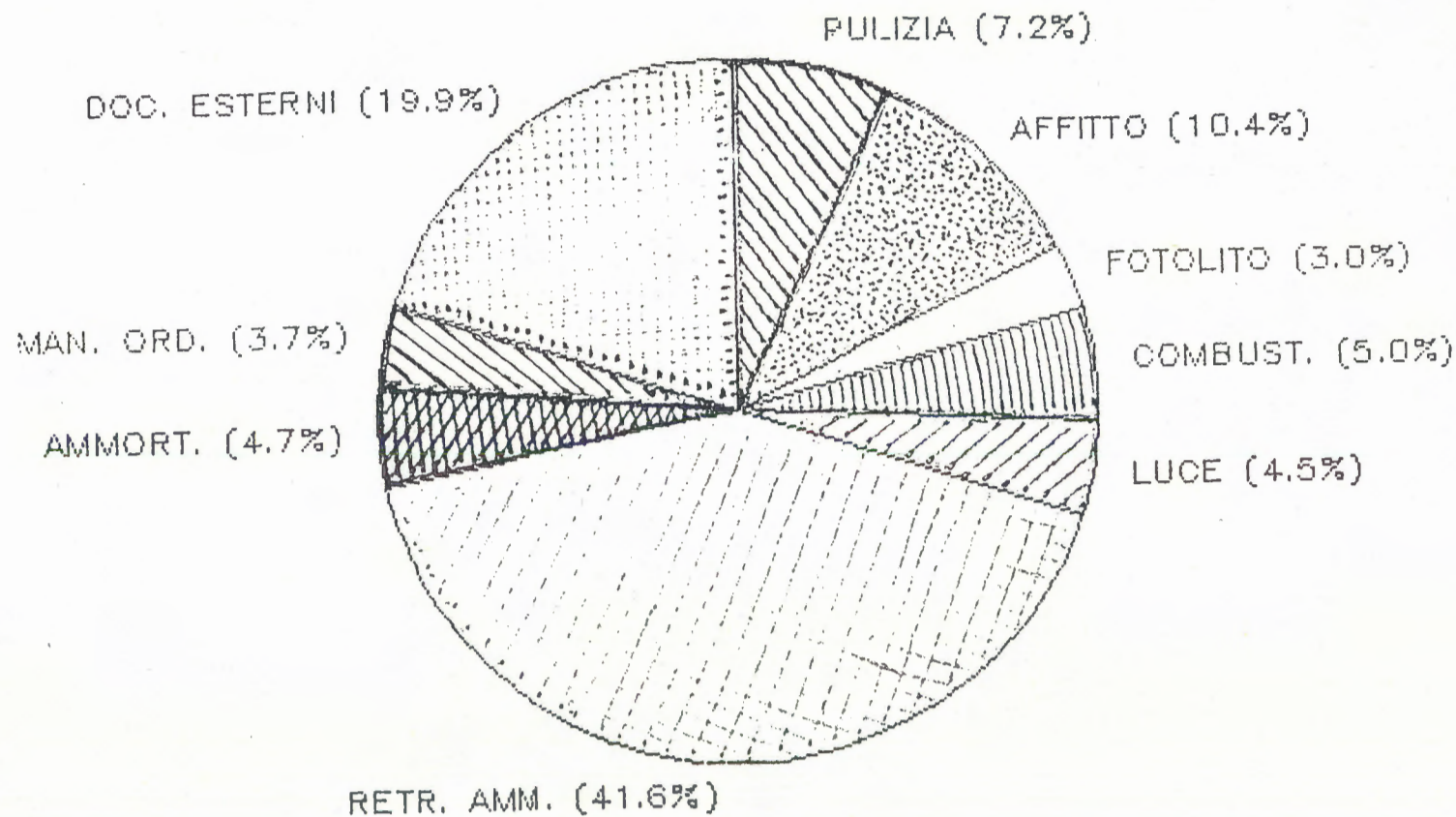
# COMPOSIZIONE COSTO ATTIVITA' DIDATTICA

COSTO PER GIORNATA PARTECIPANTE 114.000



# COMPOSIZIONE COSTO DIDATTICA ESTERNA

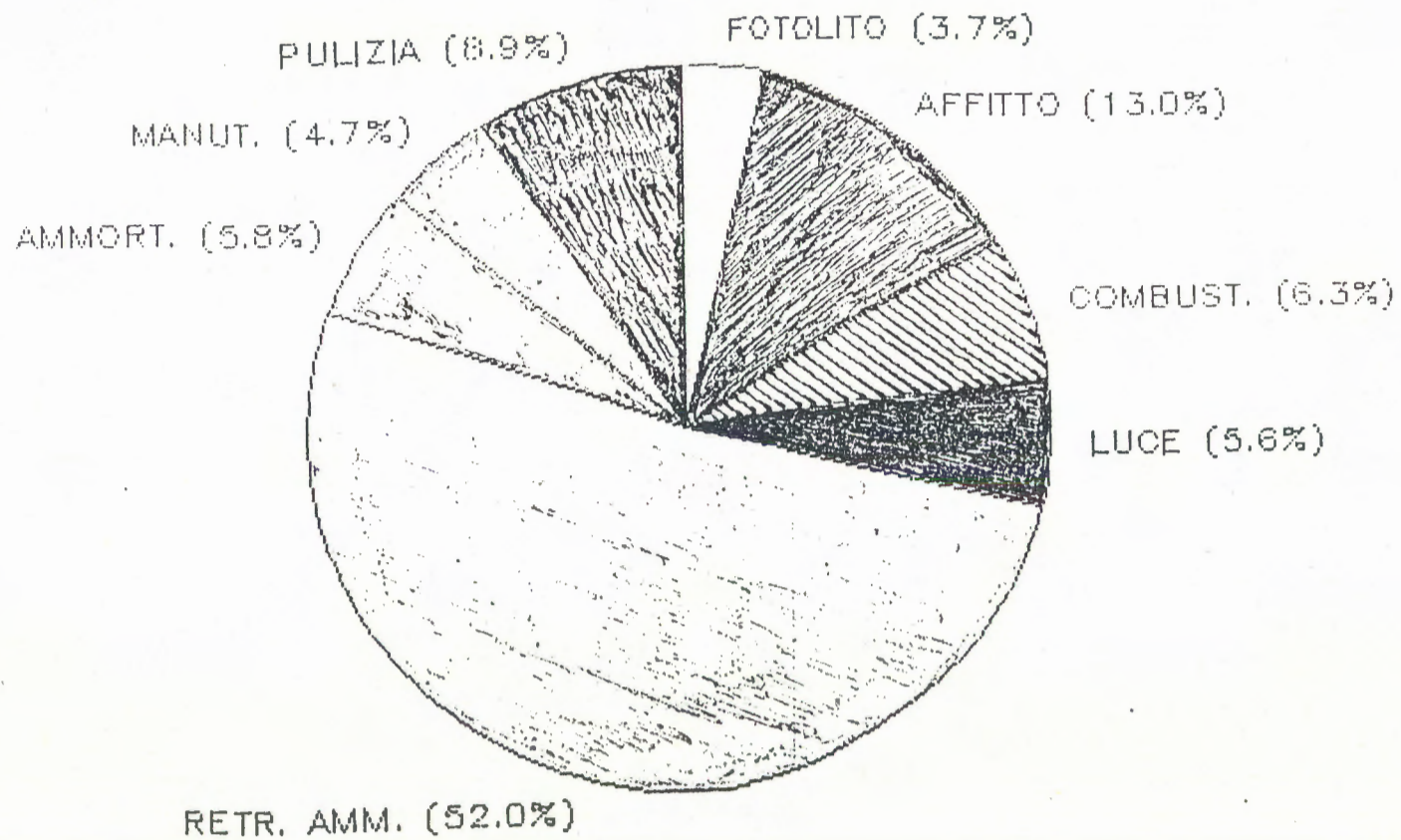
COSTO PER GIORNATA PARTECIPANTE 106.000





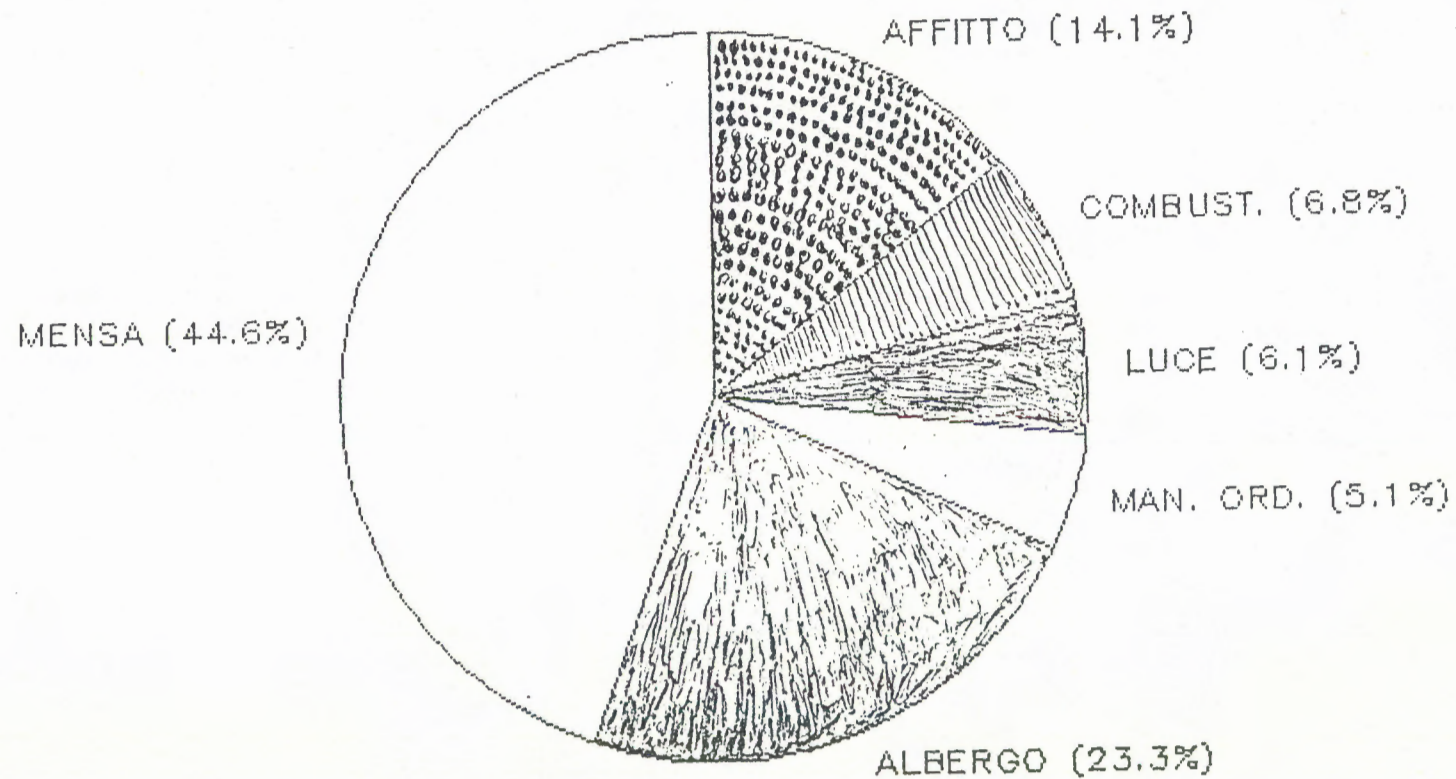
# COMPOSIZIONE COSTO STRUTTURA

COSTO PER PARTECIPANTE 85000



# COMPOSIZIONE COSTO ALBERGO

COSTO PER OSPITE 39000



## SISTEMA ECONOMICO

ESISTE UNA DISCREPANZA TRA IL GRADO DI SATURAZIONE DELLA  
STRUTTURA ALBERGHIERA E DELLA STRUTTURA DIDATTICA

CONSEGUENZE:

DIVERSO GRADO DI ASSORBIMENTO DEI COSTI FISSI

PROBLEMA:

E' NECESSARIO AUMENTARE IL GRADO DI SATURAZIONE DELLA  
STRUTTURA DIDATTICA

## SISTEMA ECONOMICO

## 6.4. IL MARGINE OPERATIVO LORDO

## MOL COME STRUMENTO DI ANALISI

LA STRUTTURA DEI COSTI FISSI ASSORBE QUASI INTERAMENTE IL FATTURATO, CHE RAPPRESENTA PERTANTO L'UNICA VARIABILE REALMENTE A DISPOSIZIONE DELLA DIREZIONE

SI DETERMINA COSI' UN MARGINE OPERATIVO DELLA GESTIONE QUASI NULLO. CIO' RENDE CRITICO IL VOLUME DELLA DOMANDA CHE DEVE ESSERE TALE DA GARANTIRE UN'ADEGUATA RIPARTIZIONE DEI COSTI FISSI

## MOL COME STRUMENTO DI CONTROLLO

DOCUMENTO MENSILE CHE ANALIZZA CON UNA STIMA LA PREVISIONE FINALE RISPETTO AL BUDGET INIZIALE ANNUALE

## MARGINE OPERATIVO LORDO

(milioni di lire)

	Parziali	Totali	% fatt.
RICAVI		3,340	100.0
COSTI:			
Acquisti	-330		9.9
Retr.docenti	-464		13.9
Altre retr.	-698		20.9
Docenti esterni	-334		10.0
Appalto	-422		12.6
Altre prest.	-515		15.4
Altri costi	-155		4.6
Affitto	-262		7.8
TOTALE COSTI		-3,180	
M.O.L.		160	4.8
Ammortamenti	-110		3.3
Saldo oneri fin.	-80		2.4
TOTALE		-30	
Oneri e pr.diversi	42		-1.3
Capitalizzazioni	75		-2.2
Imposte e tasse	-53		1.6
TOTALE		64	
UTILE NETTO		34	1.0

<b>Settore/Società SOGESTA</b>	<b>Codice Società 81171</b>	<b>G E S T I O N E</b>		<b>CONSUNTIVO (in milioni di lire)</b>
		<b>Attività Altri Cod. 91</b>	<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>Situazione al 30/11/85</b>

<b>BUDGET INIZIALE</b>	<b>STIMA A FINE ANNO elaborata al 30/11/85</b>	<b>Codice</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Progressivo</b>			
				<b>Budget</b>	<b>Consun- tivo</b>	<b>Variazione</b>	
						<b>Importi</b>	<b>%</b>
5069	4236		- Ricavi netti	4646	3774	(872)	(23)
3377	2907		- Costo del venduto	3091	2669	422	15
1692	1329		MARGINE DA VENDITA	1555	1105	(450)	40
12	6		- Costi per studi, ricerca e sviluppo	8	6	2	33
1204	1154		- Costi commerciali	1103	1031	72	7
476	169		MARGINE OPERATIVO	444	68	(376)	(85)
(50)	(83)		- Saldo oneri e proventi finanziari	(46)	(77)	(31)	(40)
1			- Gestione partecipazioni non consolidate e crediti di imposta				
			- Oneri e proventi su cambi				
			- Gestione di attività non caratteristiche	1		( 1)	100
427	86		RISULTATO LORDO OPERATIVO	399	( 9)	(408)	(103)
2	(46)		Effetto delle partite di collegamento	2	(36)	( 38)	(1940)
429	40		RISULTATO NETTO DI BILANCIO	401	(45)	(446)	(111)

## SISTEMA ECONOMICO

## FATTORE CRITICO

L'ESPANSIONE DEL FATTURATO TROVA UN VINCOLO NELLA  
CAPACITA' RICETTIVA DELLA STRUTTURA ALBERGHIERA

## IPOTESI DI SOLUZIONE NEL BREVE PERIODO

APPOGGIARSI A STRUTTURE ESTERNE

ATTIVARE CORSI DESTINATI AD UN'UTENZA PENDOLARE

## DIFFICOLTA'

ASSENZA DI STRUTTURE DI LIVELLO ADEGUATO NELLA ZONA

INSUFFICIENTE CONCENTRAZIONE DI UTENZA (PROFESSIO-  
NALE) ENTRO UN RAGGIO DI PENDOLARISMO  
ACCETTABILE (50-100 KM)

## IPOTESI DI SOLUZIONE NEL MEDIO PERIODO

AMPLIAMENTO DELLA ZONA ALBERGHIERA (PREVISTO)

## SISTEMA ECONOMICO

## P R O B L E M A

NEL CASO DI AUMENTO DELL'ATTIVITA' DIDATTICA, L'UTILIZZO  
DI DOCENZA ESTERNA NON PONE PROBLEMI DI TIPO ECONOMICO

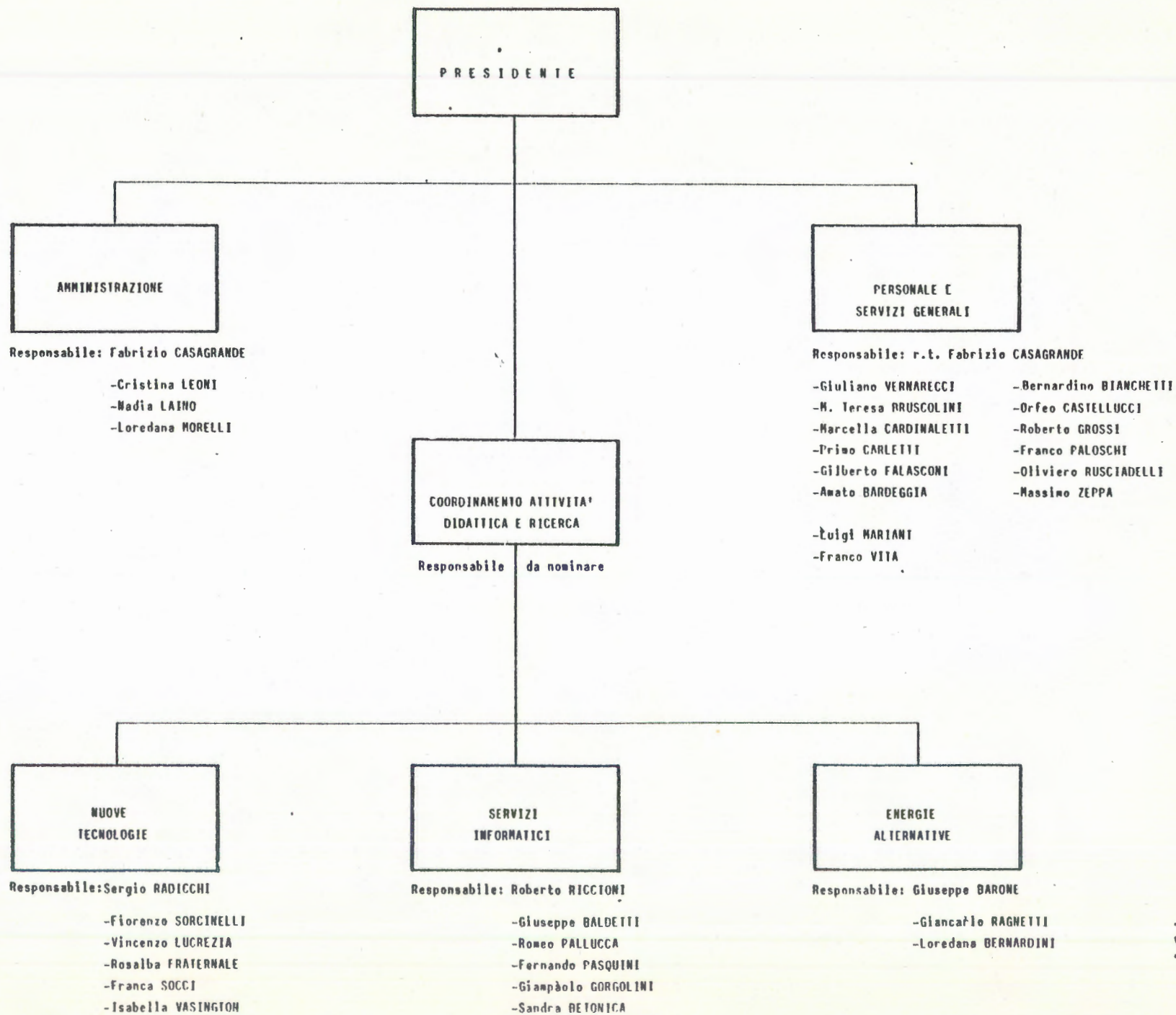
TALE VOCE INFATTI HA UN COSTO MEDIO GIORNATA/PARTECIPANTE  
PARI A CIRCA LA META' DI QUELLO IMPUTABILE ALLA DOCENZA  
INTERNA



## 7. IL SISTEMA ORGANIZZATIVO

### 7.1. LA STRUTTURA ALTA

### 7.2. LA STRUTTURA OPERATIVA



## SISTEMA ORGANIZZATIVO

## 7.1. CARATTERISTICHE STRUTTURA ALTA

LA STRUTTURA ALTA E' STATA ANALIZZATA ATTRAVERSO I SEGUENTI CARATTERI:

TIPOLOGIA: FUNZIONALE

GRADO DI FORMALIZZAZIONE: ELEVATO

MODALITA' DI CONTROLLO  
E REGOLAZIONE: ACCENTRATO

LA PRESIDENZA DEVE AUTO-  
RIZZARE TUTTI GLI ACQUISTI

LA PRESIDENZA GESTISCE I  
RAPPORTI CON L'ESTERNO

## SISTEMA ORGANIZZATIVO

## 7.2. LA STRUTTURA OPERATIVA

PER DESCRIVERNE I CARATTERI E' OPPORTUNO DISTINGUERE TRA

SERVIZI AMMINISTRATIVI

SERVIZI GENERALI

DIDATTICA E RICERCA

FORESTERIA

	GRADO DI FORMALIZZAZIONE	MODALITA' DI REGOLAZIONE
SERVIZI AMMINISTRATIVI	ELEVATO	ACCENTRATO
SERVIZI GENERALI	BASSA/ORIENTATA ALL'EFFICACIA	CONTROLLO DEL DETENTORE DEL KNOW-HOW
DIDATTICA E RICERCA	INFORMALE	RESPONSABILITA' VERSO IL BUDGET
FORESTERIA	BASSA/ORIENTATA ALL'EFFICACIA	CENTRALIZZAZIONE

## 8. CONCLUSIONI (FATTORI DI SUCCESSO E PROBLEMATICHE APERTE)

8.1. SISTEMA TECNICO

8.2. SISTEMA SOCIALE

8.3. SISTEMA ECONOMICO

8.4. SISTEMA ORGANIZZATIVO

## 8.1. SISTEMA TECNICO

## DIDATTICA/RICERCA

RECUPERO DEL RUOLO DI CONSULENTE  
NEI CONFRONTI DEL GRUPPO ENI

DIPARTIMENTO ENERGIA LIMITATO  
DALL'ORGANICO

## SERVIZIO FORESTERIA

EROGAZIONE EFFICIENTE CON UN  
LIVELLO ADEGUATO DI SERVIZI

RISCHI DI "ROTTURA" NEL SISTEMA  
SOCIALE DOVUTI AD UN ECCESSO DI  
FLESSIBILITA' NELL'IMPIEGO DEL  
PERSONALE

## MANUTENZIONE

POCHI VINCOLI BUROCRATICI  
POLIFUNZIONALITA'

MANCANZA DI SPECIALIZZAZIONE DEI  
MANUTENTORI

RISCHIO DI ACCRESCERE LA NECES-  
SITA' DI SPECIALISTI ESTERNI

## LOGISTICA

DIFFICOLTA' NEI TRASPORTI

## 8.2. SISTEMA SOCIALE

STABILITA' DEL LAVORO CLIMA TRANQUILLO VERSO L'ESTERNO

NUMERO ELEVATO (30%) DI RISORSE AD ALTA SPECIALIZZAZIONE  
CON SBocchi PROFESSIONALI DI CARRIERA INCERTI

POSSIBILITA' DI CONFLITTI TRA IL SISTEMA SOGESTA CHE  
PUNTA ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO (EFFICACIA) E IL SISTEMA  
FORESTERIA, CHE GESTISCE LE RISORSE UMANE MIRANDO  
ALL'EFFICIENZA.

CRUCIALITA' DEL RUOLO DI CONTROLLO, CHE DEVE  
COMPATIBILIZZARE LE ESIGENZE DI EFFICIENZA DELL'APPALTO  
CON UN SUFFICIENTE LIVELLO DI QUALITA' DEL SERVIZIO

### 8.3. SISTEMA ECONOMICO

CONTENUTA STRUTTURA DEI COSTI - BUON GRADO DI EFFICIENZA

ASSENZA DI FATTORI DI SQUILIBRIO CRITICI NEL BREVE PERIODO

POSSIBILITA' DI ESPANSIONE SUL MERCATO

DIFFERENTE GRADO DI UTILIZZAZIONE DELLE STRUTTURE FORESTERIA E DIDATTICA

BASSO MOL DI GESTIONE

NECESSITA' DI UN CONTINUO CONTROLLO ED AUMENTO DEL FATTURATO - VARIABILE CRUCIALE

VINCOLI ALL'AUMENTO DEL FATTURATO DATI DALLE STRUTTURE RESIDENZIALI



#### 8.4. SISTEMA ORGANIZZATIVO

FLESSIBILITA'

POSSIBILITA' DI COPRIRE PIU' RUOLI

MANCANZA DI SPECIALIZZAZIONE

MANCANZA DI DELEGA, ACCENTRAMENTO, ASSENZA DI FIGURE  
INTERMEDIE CON COMPITI ESECUTIVO/GESTIONALI