



Relazione Budget 2025

3-I S.p.A.

Indice

1.	Obiettivo del documento	3
2.	Assunti budget 2025	3
2.1	Analisi dei ricavi	3
2.2	Investimenti	4
2.3	Analisi dei costi	5
3.	Budget 2025	6
3.1	Conto Economico Gestionale	6
3.2	Budget Investimenti	8
3.3	Cash Flow	9

1. Obiettivo del documento

Il documento rappresenta uno strumento programmatico per la definizione degli impegni economico finanziari che la 3-I SpA si pone come obiettivo nell'anno 2025. Sulla falsariga della relazione di gestione del bilancio sono esplicitate le assunzioni, i ricavi, i costi e gli investimenti previsti nell'anno; riporta inoltre la proiezione di cash flow.

2. Razionali per il budget 2025

Per la definizione del documento sono state utilizzati i razionali, riportati di seguito, che hanno guidato e condizionato i ragionamenti e le proiezioni del budget 2025 e sono fondamentali per comprendere e interpretare le proiezioni:

- affidamento di attività progettuali a supporto dello sviluppo delle strategie IT degli Enti Soci e di altre PPAA;
- messa a disposizione da parte di 3-I di professionalità interne ed esterne in grado di garantire una copertura completa dell'intero ciclo di vita del software e delle attività di governance;
- definizione e attivazione di un catalogo dei servizi per le PPAA;
- incremento del personale, oltre alle 26 unità già oggetto di procedura di selezione nel corso del 2024, pari a 10 unità previste in ingresso nel quarto trimestre del 2025;
- Attivazione dei cantieri per il potenziamento dei sistemi gestionali e di supporto alla produzione, che supporteranno la crescita organica della società negli anni futuri.

2.1 Analisi dei ricavi

I ricavi sono stati ipotizzati sulla base delle progettualità e servizi indicate dagli Enti soci ed altre PPAA, di seguito riportate. Le stesse saranno formalizzate attraverso la sottoscrizione di convenzioni per l'erogazione di servizi professionali a supporto.

INAIL

- Gestione nodo Inail block chain
- Area cloud dedicata ai progetti di Ricerca Inail
- Dematerializzazione archivi partendo dal fascicolo del personale e dalle cartelle cliniche ex esposti
- Realizzazione del LUL (Libro Unico del Lavoro)
- Studio, progettazione e realizzazione di un prototipo di piattaforma per il low coding per le PPAA

INPS

- Welfare as a Service (WaaS)
- Fascicolo del personale
- EESSI (Electronic Exchange of Social Security Information)
- DURC online Unificato
- RINA - Reference Implementation of a National Application
- Soluzione e servizi di dematerializzazione

ISTAT

- Progettazione di una soluzione di gestione documentale e dematerializzazione

ALTRE PPAA

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI

- Soluzione e servizi di gestione documentale e dematerializzazione

Sulla base dell'ipotesi di assegnazione sopra riportate si stima un importo di ricavo pari a **€ 14.500.000 per l'anno 2025**.

2.2 Investimenti

Gli investimenti fanno riferimento ad iniziative che la 3-I SpA necessarie al potenziamento delle soluzioni digitali ed organizzative per supportare l'erogazione dei servizi e la scalabilità degli stessi nei prossimi esercizi.

Di seguito si riportano le iniziative ipotizzate:

- **Progettazione e realizzazione di una piattaforma documentale e di archiviazione sostitutiva a norma:** progettazione e realizzazione di una soluzione documentale integrata per la gestione dei processi di dematerializzazione, dell'archiviazione sostitutiva a norma, della protocollazione e la gestione delle comunicazioni, che possa rappresentare un servizio digitale trasversale da estendere agli enti o ad altre PPAA interessate.
 - L'investimento è stato quantificato per la prima fase di progettazione e sviluppo in complessivi **3.500 K€** riferibili principalmente a:
 - ✓ Servizi specialistici esterni per l'espletamento dello studio preliminare di fattibilità (previsto per il 2025);
 - ✓ Acquisto di eventuali licenze software, specifico hardware e/o servizi datacenter;
 - ✓ Servizi professionali esterni per la progettazione e sviluppo della soluzione
- **Piattaforma di analisi dati dematerializzati:** progettazione e realizzazione di una soluzione che possa funzionare da hub di integrazione dei dati in grado di fornire analisi avanzate sui dataset.
 - L'investimento è stato quantificato per la prima fase di progettazione e sviluppo in complessivi **5.000 K€** riferibili principalmente a:
 - ✓ Servizi specialistici esterni per l'espletamento dello studio preliminare di fattibilità (previsto per il 2025);
 - ✓ Acquisto di eventuali licenze software, specifico hardware e/o servizi datacenter;
 - ✓ Servizi professionali esterni per la progettazione e sviluppo della soluzione.
- **Progettazione e realizzazione della soluzione di service management:** adozione di una soluzione per la gestione dei processi di IT Service Management, Demand, Portfolio Management, Strategy Management.
 - L'investimento è stato quantificato per la prima fase di progettazione e sviluppo in complessivi **5.000 K€** riferibili principalmente a:
 - ✓ Valore della sottoscrizioni delle licenze SaaS (imputate pro-quota sul 2025) e stimate sulla base di preliminari indagini di mercato e benchmark su contesti analoghi;
 - ✓ Servizi di supporto esterno per la definizione dei requisiti e del modello dei processi e per la configurazione e attivazione dei primi moduli del sistema (attività previste per il 2025);
 - ✓ Servizi professionali esterni di system integration strumentali alla configurazione, parametrizzazione e ove necessario alla personalizzazione della soluzione per gli altri moduli da attivare negli esercizi successivi;

- **Progettazione e realizzazione del Data Center:** avvio delle attività per la progettazione operativa e la realizzazione del data center della società per la gestione sia delle soluzioni interne, sia per l'erogazione dei servizi IT hosting e SaaS.
 - L'investimento è stato quantificato per la prima fase di progettazione e sviluppo in complessivi **300 K€** riferibili all'analisi preliminare di fattibilità.
- **Adozione dei modelli organizzativi e di funzionamento:** supporto per la ridefinizione dei modelli organizzativi, dei processi interni, del modello di business e della strategia della società.
 - L'investimento è stato quantificato per la prima fase di progettazione e sviluppo in complessivi **600 K€ relativi all'attivazione di servizi specialistici esterni ad alta specializzazione.**
- **Evoluzione sistemi gestionali:** estensione del perimetro delle soluzioni gestionali attraverso l'adozione di nuovi strumenti per la copertura delle esigenze delle aree Legale, Risk Management, Enterprise Architecture.
 - L'investimento è stato quantificato per la prima fase di progettazione e sviluppo in complessivi **1.500 K€ relativi prevalentemente a:**
 - ✓ Servizi di supporto esterno per la definizione dei requisiti e scouting delle soluzioni tecnologiche;
 - ✓ Acquisto delle soluzioni identificate e dell'eventuale infrastruttura tecnologica a supporto (Hardware/Servizi data center/ DB);
 - ✓ Servizi professionali esterni di system integration strumentali alla configurazione, parametrizzazione e ove necessario alla personalizzazione delle singole soluzioni identificate.
- **Consolidamento della soluzione ERP:** funzionale al completo presidio dei processi di gestione amministrativa della società 3-I SpA e per supportare le attività di ciclo attivo, ciclo passivo, fiscalità, tesoreria, bilancio.
 - L'investimento è stato quantificato per la prima fase di progettazione e sviluppo in complessivi **200 K€** relativi all'attivazione di servizi professionali esterni per la progettazione del nuovo modello di contabilità analitica e controllo di gestione.

2.3 Analisi dei costi

I costi sono stati classificati in tre voci applicate ai diversi ambiti di seguito descritti:

- **Costi Esterni:** somma dei costi per il supporto di società esterne per la fornitura di servizi professionali e tecnici. In particolare, si ipotizza:
 - **Costi direttamente impiegati per la realizzazione delle attività progettuali affidate dagli Enti, stimati nell'ordine del 60%** del volume dei ricavi complessivi e strumentali a consentire da un lato la rapida attivazione dei servizi verso gli Enti Soci, dall'altra per dare il tempo alla società di strutturarsi ed organizzarsi con una crescita organica.
 - **Costi operativi a supporto dei progetti Interni e di innovazione e relativi a:**
 - **700 k€ per l'avvio dei primi servizi datacenter**, attivabili in questa prima fase mediante il ricorso alle soluzioni nazionali dedicate alla PPAA. I costi stimati includono:
 - ✓ spazi cloud PaaS;
 - ✓ spazi housing;
 - ✓ supporto specialistico.

- **200 k€** riferibili ad attività di **supporto operativo esterno per l'avvio e il governo della progettazione e realizzazione di una piattaforma di documentale** e di archiviazione sostitutiva a norma;
- **Costi di funzionamento strumentali all'espletamento dei servizi generali e di supporto, che includono:**
 - **320 K€ c.a.** relativi ai costi per **l'affitto degli immobili**, le **assicurazioni** obbligatorie, **consulenze e spese legali** e **altre spese di funzionamento** (Segreteria, cancelleria, fonia; postazioni di lavoro);
 - **200 k€ c.a.** riferibili alle licenze, maintenance e supporto per la gestione dell'**attuale sistema di contabilità generale**;
 - **300 K€** per supporto specialistico professionale per la elaborazione del **nuovo Piano Industriale**;
 - **400 K€** per supporto operativo per il **presidio dei processi interni**, principalmente riferiti ai seguenti macro ambiti funzionali:
 - ✓ IT Strategy e planning;
 - ✓ Accounting, Demand management e gestione della relazione;
 - ✓ Amministrazione, Finanza e Controllo di Gestione;
 - ✓ Acquisti, gestione Risorse Umane
 - ✓ Data Governance, Privacy, e Cyber Security Governance e Risk management
- **Costo del personale:** i costi del personale 3-I sono stati formulati considerando:
 - i costi per l'organico già in forze (dipendenti e personale in comando/distacco)
 - i costi stimati per le 26 risorse operative previste in forze dal 1° luglio
 - i costi stimati ipotizzando l'assunzione di ulteriori 10 nuove risorse operative da dicembre 2025.

Per le **36 risorse operative, non ancora in forza**, è stata ipotizzata una allocazione di **28 risorse funzionali al presidio delle attività progettuali** e di **8 risorse a supporto delle funzioni generali e di staff**.
- **Ammortamento:** l'**aliquota di ammortamento** utilizzata per i nuovi investimenti è pari al **33%** con decorrenza dall'anno di messa in produzione.

3. Budget 2025

3.1 Conto Economico Gestionale

Il Conto Economico gestionale è stato elaborato secondo i principi di ragionevolezza e prudenza. I dati sono riclassificati evidenziando il c.d. Costo del Venduto.

- I **ricavi** sono esposti evidenziando:
 - **Progetti dagli Enti Soci**
 - **Progetti da altre PPAA**
- I **costi** sono stati imputati all'esercizio di competenza in quanto strettamente correlati alla formazione dei ricavi ovvero inerenti e funzionali al raggiungimento dello scopo sociale; la loro rappresentazione è volta a dare evidenza del valore economico dei fattori produttivi direttamente e indirettamente impiegati per la produzione dei ricavi. In particolare, sono rappresentati secondo **due macro-direttrici**:
 - **Costi Diretti** (Costo del venduto) declinati e distinti a loro volta in:
 - Progetti e Servizi;
 - Progetti Interni;

- **Costi Indiretti** (riferibili ai costi generali e di supporto - c.d. Costi di funzionamento);
- Per ogni macro-direttrice i costi sono rappresentati in funzione della loro principale origine:
 - Costi esterni (costi operativi esterni – OPEX);
 - Costo del personale (costi operativi Interni - OPEX);
 - Ammortamenti (quota di competenza dell'anno degli investimenti – CAPEX);
- **Non si indicano Accantonamenti;**
- **Si prevedono Proventi Finanziari stimati sulla base dei flussi di cassa attesi per il 2025;**
- Le **imposte** sono state calcolate applicando un'aliquota media del **28,82%**;

<u>Conto Economico</u>	2025 (migliaia di €)
Ricavi	14.500
Progetti da Enti	13.500
Progetti da Altre PPAA	1.000
Costi Diretti	12.863
Costi Diretti Progetti e Servizi	10.084
<i>Costi Esterni</i>	8.700
<i>Costo del Personale</i>	1.384
<i>Ammortamenti/Accantonamenti</i>	0
Costi Diretti Progetti Interni ed Innovazione	2.779
<i>Costi Esterni</i>	900
<i>Costo del Personale</i>	154
<i>Ammortamenti/Accantonamenti</i>	1.725
Contribuzione	1.637
Costi Indiretti (di funzionamento)	1.612
Costi Servizi Generali e di Supporto	1.612
<i>Costi Esterni</i>	1.225
<i>Costo del Personale</i>	320
<i>Ammortamenti/Accantonamenti</i>	67
Reddito Operativo	25
Proventi e oneri Finanziari	800
Utile Ante Imposte	825
Imposte di esercizio (stima)	-238
Utile Netto (Stima)	587

3.2 Budget Investimenti

Di seguito si riportano gli investimenti da avviare per il 2025 per la realizzazione delle iniziative descritte nel paragrafo “Investimenti”

<u>Investimenti da avviare nel 2025</u>	Importi (migliaia di €)
Progettazione e realizzazione di una piattaforma di documentale e di archiviazione sostitutiva a norma	3.500
Piattaforma di analisi dati dematerializzati	5.000
Progettazione e realizzazione della soluzione di service management	5.000
Progettazione e realizzazione del Data Center	300
Adozione dei modelli organizzativi e di funzionamento	600
Evoluzione sistemi gestionali	1.500
Consolidamento della soluzione ERP	200
TOTALE	16.100

3.3 Cash Flow

Di seguito si riportano i Flussi di Cassa per l'anno 2025.

Cash Flow	2025 (migliaia di €)
Saldo Iniziale	44.920
Incassi	13.164
Versamento capitale sociale	0
Proventi Finanziari	800
Crediti v/Clienti	12.364
Pagamenti	14.812
Debiti v/Fornitori (Costi esterni - opex)	10.539
Debiti v/Fornitori (Nuovi Investimenti)	2.415
Debiti v/Personale (salari e stipendi)	780
Debiti v/Erario - Enti per TFR - Ritenute - Oneri	1.078
Cash Flow	-1.649
Saldo Finale	43.271

Per la determinazione dei flussi di cassa si prevede:

- gli incassi nel termine medio di 60 giorni;
- il pagamento dei debiti verso Fornitori maturati nell'anno nel termine di 60 giorni;
- il pagamento di salari e stipendi e degli oneri correlati entro l'anno;
- il pagamento entro l'anno successivo dei crediti verso l'Erario per Imposte e Tasse dell'anno in corso.

Personale da Assumere		
N°	MANSIONI	PROFILO
1	Coordinatore	C - ACCOUNT MANAGER
2	Coordinatore	C - ACCOUNT MANAGER
3	Coordinatore	C - ACCOUNT MANAGER
4	Coordinatore	C - ACCOUNT MANAGER
5	Coordinatore	D - PROJECT MANAGER
6	Coordinatore	D - PROJECT MANAGER
7	Coordinatore	E - DATA SPECIALIST
8	Coordinatore	F - SECURITY MANAGER
9	Coordinatore	G - SUPPORTO IT
10	Coordinatore	H - COORD.ACQUISTI
11	Coordinatore	H - COORD.ACQUISTI
12	Coordinatore	H - COORD.ACQUISTI
13	Coordinatore	H - COORD.ACQUISTI
14	Coordinatore	I - SEGRETERIA DIREZIONE
15	Coordinatore	J - ECONOMICO FINANZIARIO
16	Coordinatore	L - BUSINESS COMPLIANCE
17	Coordinatore	K - HR ORGANIZZAZIONE
18	Coordinatore	M - LEGALE CORPORATE
19	Collaboratore	N - SERVICE MANAGER
20	Collaboratore	O - ACQUISTI
21	Collaboratore	P - ADD.SEGR.
22	Collaboratore	P - ADD.SEGR.
23	Collaboratore	D - PROJECT MANAGER
24	Collaboratore	R - ADD.HR
25	Collaboratore	O - ACQUISTI
26	Collaboratore	Q - ADD.COMUN.