

funzioni di “sostituto delegato al controllo sulla gestione finanziaria dell’Agenzia del demanio”, a norma dell’art. 12 L. 21 marzo 1958, n.259.

#### La società di revisione per il controllo contabile (art. 8 dello Statuto dell’Agenzia)

Il controllo contabile dell’Agenzia è esercitato, ai sensi dell’art. 2409 bis del codice civile, da una primaria società di revisione iscritta nel registro istituito presso il Ministero della Giustizia nonché all’albo speciale Consob di cui all’art. 161 del Decreto Legislativo n. 58/1998 e successive modifiche e integrazioni.

In conformità a quanto previsto dall’art. 1 comma 159 della Legge 311/04 e in seguito all’esperimento di apposita gara ad evidenza pubblica avvenuta nell’anno 2005 l’attività di controllo contabile è stata affidata alla Mazars & Guerard S.p.A. L’incarico è stato successivamente rinnovato per un ulteriore triennio con scadenza con l’approvazione del bilancio 2010.

#### L’organismo di Vigilanza (Decreto Legislativo n. 231 dell’ 8 giugno 2001)

In linea con le prescrizioni del D.Lgs. 231 del giugno 2001 che disciplina la “*responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica*”, nel mese di gennaio 2008, con delibera del Comitato di Gestione, l’Agenzia ha adottato il proprio Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo.

In particolare, il Modello si fonda su un sistema strutturato ed organico, che si articola su:

- Codice etico, che riporta l’insieme dei principi e dei valori, le modalità comportamentali e di responsabilità che l’Ente riconosce, condivide e fa propri nei rapporti instaurati verso l’interno e l’esterno;
- mappa delle aree a rischio, che identifica le tipologie di reato applicabili all’Ente e individua le aree/processi nel cui ambito i reati possono essere commessi;
- protocolli/procedure, che definiscono per le aree/processi a rischio, meccanismi e controlli finalizzati a fornire garanzia di prevenzione dei reati;
- sistema sanzionatorio, idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello;
- Organo di controllo, che vigila sul funzionamento e sull’osservanza del Modello e fornisce eventuali proposte di aggiornamento;

- formazione e diffusione, in merito ai contenuti del Modello e rivolte ai suoi destinatari.

Successivamente alla prima approvazione del Modello, in conseguenza degli interventi legislativi sul campo di applicazione del D.Lgs. n. 231 del 2001, sono stati apportati alcuni aggiornamenti in coerenza con l'accoglimento nel decreto delle fattispecie di reato in materia di "ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita", "sicurezza informatica", "sicurezza sui luoghi di lavoro".

Nella seduta del 22 luglio il Comitato di Gestione ha quindi approvato l'aggiornamento del Modello stesso in relazione all'evoluzione del quadro normativo di riferimento.

Nel rispetto delle disposizioni previste dal Decreto Legislativo N. 231/2001, l'Agenzia ha affidato all'Organismo di Vigilanza il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello.

In particolare, l'Organismo :

- vigila sulla effettività del Modello, attraverso la verifica della coerenza e della conformità dei comportamenti concreti rispetto alle relative previsioni;
- esamina l'adeguatezza del Modello, in termini di reale capacità di prevenire i comportamenti non voluti e la sua congruità e funzionalità nel tempo;
- garantisce il necessario aggiornamento del Modello, attraverso la rappresentazione di esigenze di adeguamento al Direttore dell'Agenzia, la proposizione di modifiche e/ o integrazioni alle unità organizzative interessate, la presentazione al Comitato di Gestione delle proposte di adeguamento.

Nella seduta del 30 gennaio 2009, il Comitato di Gestione dell'Agenzia ha deliberato l'adozione del "Regolamento dell'Organismo di Vigilanza". Il Regolamento integra e rafforza gli aspetti propri dell'ODV già previsti nel Modello, consolidando in particolare gli aspetti di connotazione dell'Organismo, tra i quali quelli inerenti:

- il possesso di requisiti di professionalità e onorabilità dei componenti;
- la composizione dell'ODV, stabilendo l'obbligatorietà della presenza di almeno un componente esterno all'Agenzia (che in tal caso assume la Presidenza dell'Organismo);

- l'onerosità dell'incarico assegnato ai soggetti esterni all'Agenzia.

A quest'ultimo riguardo, l'ammontare del compenso dei membri esterni è deliberato dal Comitato di Gestione, su proposta del Direttore dell'Agenzia. I membri interni non percepiscono compenso aggiuntivo per la carica in questione.

I membri dell'Organismo di Vigilanza durano in carica per un periodo di tre anni.

\*\*\*

L'Organismo di Vigilanza dell'Agenzia nominato nella seduta del 31 gennaio 2008 è stato riconfermato nella seduta del 30 gennaio 2009 sino al 30.01.2011. L'Organismo risulta così composto:

- Gen. Antonio Musolino	<i>Presidente</i>
- Dott. Francesco Rotundo	<i>Componente (membro interno)</i>
- Dott. Giuseppe Vingiani	<i>Componente (membro interno)</i>

#### Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili (art. 9 dello Statuto)

Il Comitato di gestione dell'Agenzia nomina, previo parere obbligatorio del Collegio dei revisori dei conti, per un periodo non inferiore alla durata in carica del Comitato stesso e non superiore a sei esercizi, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili.

Il Dirigente preposto deve possedere requisiti di onorabilità. Il dirigente preposto deve essere scelto secondo criteri di professionalità e competenza tra i dirigenti dell'Agenzia che abbiano maturato un'esperienza complessiva di almeno tre anni nell'area amministrativa presso imprese o società di consulenza o studi professionali. Il Dirigente preposto può essere revocato dal Comitato di gestione, sentito il parere del Collegio dei revisori dei conti, solo per giusta causa. Il dirigente preposto decade dall'ufficio per sopravvenuta mancanza dei requisiti necessari per la carica.

Il Comitato di gestione vigila affinché il Dirigente preposto disponga di adeguati poteri e mezzi per l'esercizio dei compiti a lui attribuiti, nonché sul rispetto effettivo delle procedure amministrative e contabili.

Il Dirigente Preposto non percepisce compenso aggiuntivo per la carica in questione.

Il ruolo, i poteri, le competenze e la durata del Dirigente preposto sono disciplinati da apposito Regolamento approvato dal Comitato di gestione nella seduta del 30.01.2009.

Nella medesima seduta il Comitato di gestione ha nominato, sentito il parere obbligatorio del Collegio dei revisori dei conti, l'ing. Marco Cima, Direttore Amministrazione Finanza e Controllo, "*Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili*" a partire dall'esercizio 2009.

#### Dipartimento delle Finanze (Decreto legislativo 300/1999)

L'Agenzia del Demanio è sottoposta, in forza dell'art. 60 del D.Lgs 300/1999, all'attività di vigilanza e controllo del Ministro dell'Economia e delle Finanze, che le esercita attraverso il Dipartimento delle Finanze (già "*Dipartimento per le Politiche Fiscali*").

**INFORMATIVA SUI RISCHI EX D.LGS. 32/2007**

Il Decreto Legislativo 2 febbraio 2007 n. 32 ha previsto, modificando l'art. 2428 del Codice Civile, che la Relazione sulla gestione sia corredata da una “*descrizione dei principali rischi ed incertezze cui la (Società) è esposta*”.

Di seguito sono quindi passate in rassegna le principali aree di rischio, con particolare riguardo ai possibili effetti sull'equilibrio economico-finanziario dell'Ente.

*Rischi operativi*

Nel secondo semestre del 2008 l'Agenzia ha condotto un progetto di *risk assessment* volto ad aggiornare la *mappatura* dei rischi aziendali già effettuata nel 2005, nonché a consolidare un modello di gestione degli stessi ispirato ai principi internazionali dell'Enterprise Risk Management (e in particolare al *COSO framework* promosso da *The Committee of Sponsoring Organization and Treadway Commission*).

Lo scopo del modello è adottare un approccio sistematico all'individuazione dei rischi prioritari dell'Agenzia, valutandone anticipatamente i potenziali effetti e, pertanto, identificando l'opportunità di conseguenti azioni per mitigarli.

A tal fine, l'Agenzia ha implementato una metodologia “*risk mapping*” e “*risk scoring*” che assegna un livello di rilevanza al rischio in funzione della valutazione della probabilità di accadimento, dell'impatto sugli obiettivi (sul relativo raggiungimento) e della efficacia delle attività di controllo.

In tal senso, attraverso un approccio di “autovalutazione” (*Control risk self assessment*), il Management ha identificato e valutato, rispetto agli obiettivi strategici di riferimento, i rischi sui processi di competenza, fornendo altresì un'indicazione delle azioni di mitigazione (controlli) ad essi associate. I risultati di tale attività sono stati consolidati in una “mappa” e in una “matrice”, all'interno delle quali i rischi sono stati individuati secondo le “priorità” associate dal Management stesso.

I principali rischi emersi nel corso del lavoro sono riconducibili a tre principali *drivers*:

- adeguatezza dei processi di pianificazione e programmazione, dei momenti di indirizzo e coordinamento sulle strutture di operations;
- adeguatezza dei meccanismi di integrazione tra le strutture;
- adozione di prassi operative non omogenee nell’ambito dello svolgimento delle attività di *core business* da parte delle strutture territoriali.

Atteso quanto sopra, sono state individuate due “tipologie” di rischi:

- quelli interni, che rilevano in particolar modo sul piano del rispetto dei riferimenti normativi e quindi, in particolare, della *compliance* dell’azione amministrativa dell’Ente nonché sul piano dell’efficienza e dell’efficacia operativa e gestionale. I principali elementi di rischiosità sono emersi per le attività di riscossione, di regolarizzazione delle situazioni di abusivismo, di gestione dei fabbisogni logistici della PA, di destinazione delle aziende e dei beni confiscati alla criminalità organizzata;
- quelli esterni, che riguardano elementi di contesto, rispetto ai quali, con differenti gradi di intensità e differenti riflessi, assumono rilievo sia il ruolo svolto da altre Amministrazioni (centrali e locali) coinvolte nell’attuazione e nel perfezionamento dei processi dell’Agenzia, sia il quadro socio-economico delle realtà locali in cui operano le strutture territoriali dell’Agenzia.

Il livello dei rischi citati, pur considerando la diffusa attivazione di meccanismi e strumenti di controllo volti alla mitigazione degli stessi e atteso il rilievo delle finalità istituzionali dell’Agenzia, si attesta su un *range* di valutazione complessiva “medio-alta”, con possibile riverbero sulla quota di corrispettivi maturandi direttamente commisurata ai risultati quantitativi conseguiti.

#### *Rischi commerciali*

L’Agenzia matura la maggior parte dei propri ricavi in relazione al Contratto di servizi triennale con il Ministero dell’Economia e delle Finanze in cui sono definiti i volumi delle

prestazioni attese e le relative tariffe.

Il rischio è pertanto limitato all'eventuale mancato riconoscimento di parte dei corrispettivi maturati per effetto di tagli o accantonamenti che dovessero essere operati sul capitolo di spesa del Bilancio dello Stato (capitolo 3901) da cui il Dipartimento delle Finanze trae le risorse finanziarie specificatamente destinate alla remunerazione dei servizi prestati dall'Agenzia.

\*\*\*

Si segnala altresì che la gestione dei beni confiscati determina oneri a carico dell'Agenzia remunerati indirettamente attraverso una quota parte dei corrispettivi contrattuali, predeterminati in sede di negoziazione del Contratto di Servizi in base allo *stock* di beni risultanti alla fine dell'esercizio precedente; significative variazioni non previste dello *stock* potrebbero prefigurare un'area di rischio commerciale, ancorché il comma 5 dell'Art. 7 del citato Contratto preveda esplicitamente l'impegno da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze a “[...] definire opportune modalità di copertura con appositi fondi degli oneri che dovessero configurarsi in eccesso a quelli relativi all'ordinaria amministrazione”.

\*\*\*

L'Agenzia è conduttore unico dei compendi immobiliari a suo tempo trasferiti ai fondi FIP e Patrimonio Uno.

Contestualmente a tale trasferimento l'Agenzia ha assegnato in uso alle Pubbliche Amministrazioni, già usuarie, i singoli immobili sulla base di specifici disciplinari che, di fatto, hanno trasferito i rischi di conduzione dall'Agenzia stessa a ciascuna Amministrazione.

I canoni attivi percepiti, relativi alle locazioni alle Amministrazioni utilizzatrici, sono corrisposti all'Agenzia direttamente dal Ministero dell'Economia e Finanze (Dipartimento del Tesoro) per conto delle stesse.

*Rischi di liquidità*

I corrispettivi previsti dal Contratto di servizi sono liquidati dal Dipartimento delle Finanze con scadenze contrattualmente definite e in tranches coerenti con le normali esigenze di liquidità dell’Agenzia.

Per quanto concerne l’incasso dei canoni di locazione relativi agli immobili di proprietà dei Fondi dovuti dalle Amministrazioni utilizzatrici per il tramite del Dipartimento del Tesoro, è stato fin dall’inizio previsto l’istituto della “anticipazione di Tesoreria”, da attivarsi a cura del citato Dipartimento, istituto che, di fatto, annulla il rischio di disallineamento temporale tra il momento di pagamento del maxicanone ai Fondi e quello di incasso dei canoni d’uso da parte delle Amministrazioni.

\*\*\*

Per quanto riguarda la gestione degli impegni di spesa relativi all’attuazione dei c.d. “Programmi Immobiliari”, l’Agenzia si avvale di contributi erogati dallo Stato, per il tramite del Dipartimento delle Finanze, a valere sui capitoli 7754 e 7777.

I fondi vengono accreditati sul conto dell’Agenzia dietro richiesta di quest’ultima al suddetto Dipartimento che, a sua volta, e dopo le valutazioni di competenza, provvede all’inoltro dell’istanza alla Ragioneria Generale dello Stato.

Temporanei problemi di liquidità possono in alcuni casi manifestarsi in ragione dei tempi necessari alla eventuale reinscrizione dei fondi nel caso in cui le somme fossero andate perente.

*Rischi di credito*

Nella maggior parte delle transazioni operate le controparti sono rappresentate da Amministrazioni dello Stato nelle loro articolazioni centrali e periferiche.

*Rischi finanziari*

L’Agenzia non ha al momento attiva alcuna linea di finanziamento ed è quindi esente dal rischio di “tasso”.



La totalità delle transazioni è operata in euro e quindi non sussiste il rischio di cambio “*transattivo*”.

L’Agenzia non detiene partecipazioni in società che redigano il bilancio in valute diverse dall’euro e quindi non sussiste il rischio di cambio “*traslativo*”.

#### *Rischi normativi*

Al di là di quanto segnalato nella precedente sezione dei rischi commerciali, non risultano rischi normativi tali da determinare significativi impatti sul bilancio, eccezion fatta per alcuni profili interpretativi legati al complesso sistema di norme concernenti il contenimento di specifiche voci di spesa.

Al pari il rischio fiscale è da considerarsi limitato alla residuale attività commerciale essendo l’attività svolta dall’Agenzia di tipo prevalentemente “*istituzionale*”.

Si veda a quest’ultimo riguardo l’apposita sezione della Relazione.

#### *Rischi connessi ad altre gestioni per conto dello Stato*

Con riguardo alle altre gestioni di cui alla precedente sezione relativa ai fondi stanziati sui capitoli del bilancio dello Stato, segnatamente:

- *liti, arbitraggi, risarcimenti;*
- *debiti pregressi ante 2001;*
- *restituzioni e rimborsi;*
- *restituzioni di depositi per adire agli incanti e per spese d’asta;*
- *imposte e contributi gravanti su beni dello Stato;*
- *interessi passivi e di mora;*

si evidenzia come i relativi oneri gravino direttamente sui corrispondenti capitoli di spesa e quindi non determinino effetti sulla situazione economica dell’Agenzia.

## L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO

Nel corso del 2008 sono stati portati a termine diversi interventi organizzativi. Il primo di questi, realizzato a fine maggio ed in linea con le politiche avviate da tempo in Agenzia relativamente agli incarichi di responsabilità territoriali, è consistito nell'avvicendamento di alcuni Direttori di Filiale e nella copertura delle posizioni di responsabilità organizzativa ancora vacanti.

Un secondo intervento, realizzato a luglio, ha visto, nell'ottica di efficientamento delle strutture e di miglioramento del presidio delle attività e del territorio nelle Filiali in cui sono presenti i SOT (Sportelli Operativi Territoriali), la riunificazione dei servizi aventi un prevalente carattere territoriale (Servizi al Territorio e Beni Demaniali) in un'unica struttura denominata "Servizi al Territorio e Beni Demaniali".

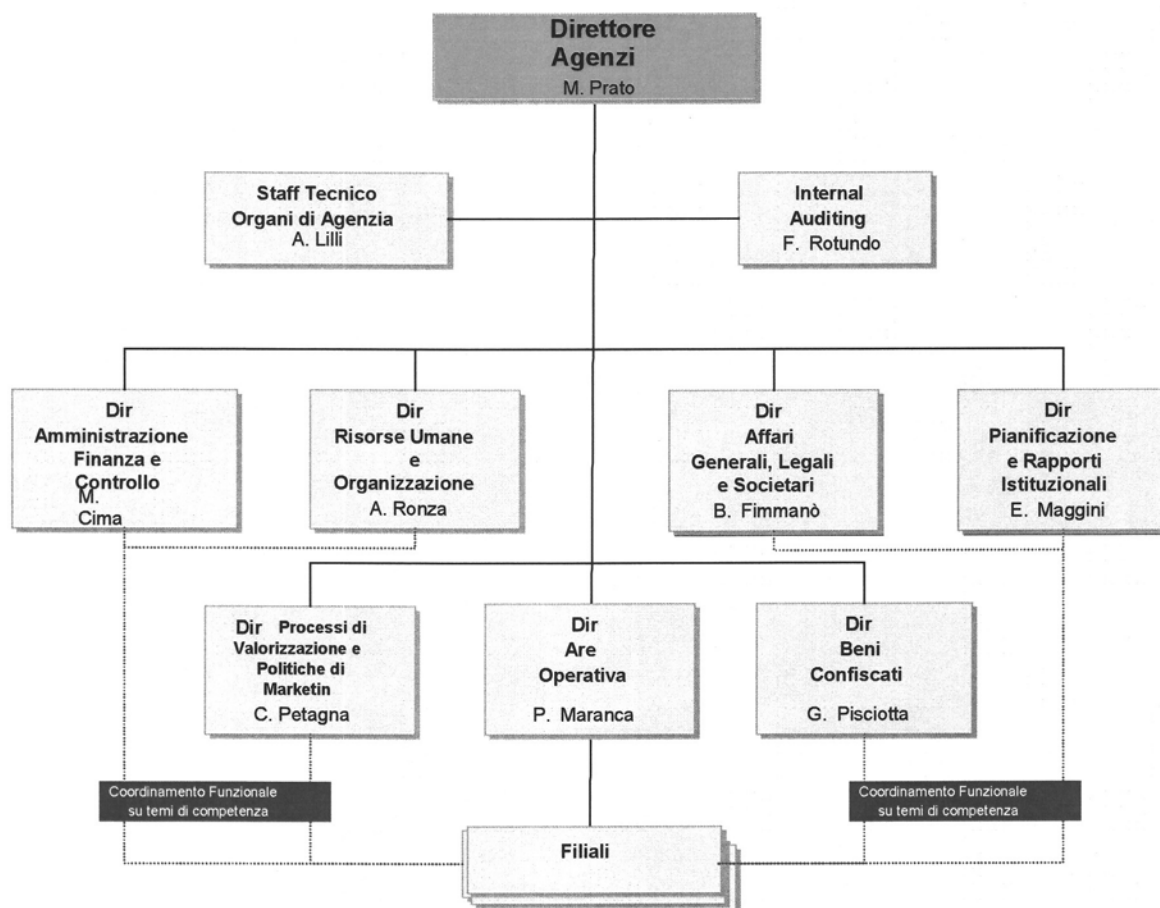
A fine 2008, infine, e con efficacia dal primo gennaio 2009, è stata realizzata una significativa revisione del macroassetto dell'Agenzia con impatti sia sulle strutture centrali che su quelle territoriali.

Per quanto riguarda la Direzione Generale l'intervento ha seguito le seguenti direttrici:

- razionalizzazione delle attività di gestione immobiliare, attribuendo ad una Direzione di nuova istituzione (*Processi di valorizzazione e politiche di marketing*) alcuni filoni di attività già assegnati ad altre Direzioni;
- istituzione di una struttura di Ispettorato, con il fine di garantire la regolarità delle attività operative delle strutture centrali e territoriali operando anche sulle tematiche relative alla gestione dei beni confiscati alla criminalità in relazione funzionale con la specifica Direzione;
- creazione di un presidio strategico integrato delle attività riguardanti l'analisi di mercato, i progetti di sviluppo e valorizzazione, la gestione dei rapporti della comunicazione commerciale (Internet, Portale DemanioRE) e i rapporti internazionali (PureNet), nell'ambito della nuova Direzione sopra richiamata;
- integrazione della pianificazione strategica con gli aspetti legati alla gestione dei rapporti istituzionali, con particolare riguardo alla gestione dei rapporti con il Ministero Vigilante (Contratto di servizi), attuata dalla *Direzione Pianificazione e Rapporti Istituzionali* (già *Direzione Coordinamento Staff*);

- ridefinizione delle competenze della *Direzione Affari Generali* (ora *Direzione Affari Generali, Legali e Societari*) con la cessione delle attività immobiliari e l'acquisizione di nuove funzionalità quali quelle relative ai sistemi informativi, al supporto alle società partecipate e controllate, alla gestione affari societari;
- riconduzione di alcune funzioni precedentemente allocate in altre strutture nell'ambito della *Direzione Risorse Umane e Organizzazione* quali: la comunicazione interna, la intranet aziendale, la gestione degli indicatori di qualità e in particolare la gestione della sicurezza (D.Lgs.81/08), per la quale è stata creata una unità organizzativa specifica, ridefinendo al tempo stesso il modello di organizzazione e gestione, nonché specificando nuove funzioni e responsabilità per il presidio delle relative attività;
- creazione di una struttura dedicata al supporto e alla consulenza normativa al Vertice e alle strutture mediante la costituzione di uno staff (*Staff Tecnico Organi di Agenzia*) a diretto riporto del Direttore dell'Agenzia.

*Organigramma dell'Agenzia a valere dal 1° gennaio 2009*



A livello territoriale, nell'ottica della razionalizzazione, si è proceduto alla riduzione del numero delle filiali (da 20 a 16) accorpando le tre regioni a minore complessità rispetto al patrimonio gestito (Basilicata, Molise, Umbria) con altre maggiori (rispettivamente Puglia, Abruzzo e Toscana).

E' stata, inoltre, ricompresa la competenza di Roma Capitale (portafoglio di beni che insistono nei comuni di Roma e Fiumicino) nell'ambito della Filiale Lazio, al fine di garantire un presidio unitario delle attività della regione e l'utilizzo coordinato delle risorse esistenti.

Contestualmente all'implementazione della nuova struttura si è provveduto a rivedere il vigente sistema delle deleghe introducendo la sua formalizzazione attraverso procure notarili.

Tale manovra organizzativa è stata realizzata anche in un'ottica di sviluppo del personale con particolare riferimento al personale dirigente, ispirandosi a due criteri fondamentali:

- la valorizzazione del personale interno, privilegiando percorsi di crescita piuttosto che l'acquisizione dal mercato del lavoro;
- la mobilità sul territorio e fra territorio e centro, al fine di generare forme di integrazione interfunzionale centro/periferia e di ampliare e sviluppare le competenze attraverso il confronto con situazioni diversificate.

In relazione all'organico, si è proceduto all'acquisizione di 105 nuove risorse, per la maggior parte professionalizzate, contribuendo così all'ampliamento del patrimonio di competenze dell'Agenzia e chiudendo l'esercizio con un organico complessivo di 1.049 unità, superiore di 43 al corrispondente valore dell'anno precedente, ma comunque ampiamente inferiore a quello di 1.150 previsto a budget.

Per quanto concerne il processo di selezione, è stata definita negli ultimi mesi dell'anno una nuova procedura per la selezione e assunzione del personale che entrerà in vigore a partire dal 2009, in ossequio ai principi di trasparenza, pubblicità ed imparzialità di cui all'art. 18, comma 2 del D.L. n. 112/08, convertito in L. n. 133/2008.

Nel 2008 si è confermato l'impegno dell'Agenzia sul piano della formazione e dello sviluppo del personale. In accordo con la crescente attenzione verso la responsabilizzazione sui risultati, l'attività formativa è stata, anche quest'anno, dedicata in maniera particolare alle tematiche tecnico-professionali, erogando un totale di circa 27.600 ore. Alcune delle

iniziative sono state condotte attraverso la formazione a distanza utilizzando la piattaforma *e-learning* dell'Agenzia.

Sono state sviluppate, inoltre, iniziative di formazione manageriale per i capi con modalità innovative (formazione *post-assessment* e realizzazione di piani di sviluppo personali) nonché interventi personalizzati sulle tematiche dell'autosviluppo, delle competenze relazionali e della gestione del personale.

In termini di iniziative di sviluppo, è proseguita l'attuazione del progetto CRESCO (Crescere Rapidamente E Sviluppare COmpetenze) che, per un certo numero di risorse pregiate, ha previsto un percorso di sviluppo attraverso l'alternanza di esperienze svolte in sedi e ruoli diversi.

Su particolari popolazioni, inoltre, è stata avviata una azione sistematica di assessment del potenziale, volto ad identificare le risorse in possesso dei requisiti per poter partecipare a successivi programmi di sviluppo.

Si è inoltre conclusa l'attività di revisione del sistema di gestione delle prestazioni, sia per quanto riguarda il personale dirigente che per impiegati e quadri. Il nuovo sistema è stato progettato per avere uno strumento più flessibile ed efficace, mirato a responsabilizzare maggiormente sia capi che collaboratori e a riconoscere e premiare in maniera più puntuale il merito e i risultati individuali. In relazione al nuovo sistema è stata anche avviata la progettazione per l'informatizzazione del processo.

Nell'ambito delle relazioni sindacali, si segnala la sottoscrizione, in data 18 marzo 2009 della pre-intesa per il rinnovo del CCNL dell'Agenzia del Demanio- Personale non dirigente, su cui si rimanda alla sezione relativa ai *"Fatti di rilievo successivi alla chiusura dell'esercizio"*.

Anche per l'anno 2008 si è proceduto alla definizione, come di consueto, dei criteri e dei tempi di erogazione degli incentivi alla produttività, confermando gli indicatori di performance condivisi nel corso del 2007, anche se con pesi diversi.

E' proseguita l'erogazione a favore del personale dipendente della copertura sanitaria integrativa attraverso la convenzione con CASPIE, mentre si segnala il mancato decollo della previdenza integrativa, in quanto il Fondo Stato, Parastato, Agenzie Fiscali non è ancora divenuto operativo.

Nello scorso mese di dicembre si è anche proceduto alla erogazione delle somme di cui all'art. 3, comma 165 della L. 350/2003, sulla base di quanto disposto dal D.M. del Ministro dell'Economia e delle Finanze.

Per quanto concerne l'assegnazione del personale optante, al 31 dicembre risultavano ancora in attesa di assegnazione due dirigenti, per uno dei quali è in atto la procedura di collocamento nell'ambito del Dipartimento del Tesoro. Si precisa che i relativi oneri economici sono, dal luglio 2005, a carico al Ministero dell'Economia e delle Finanze – Dipartimento delle Finanze.

## **L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA AMMINISTRATIVO CONTABILE E DI CONTROLLO DI GESTIONE**

Anche nell'esercizio da poco concluso sono state realizzate una serie di iniziative volte al miglioramento del sistema di pianificazione e controllo di gestione, con l'obiettivo di incrementarne la funzionalità e l'efficienza. A tali finalità si è anche affiancata l'esigenza di sviluppare una sempre più raffinata capacità di analisi e previsione dei costi in ragione della progressiva e rilevante riduzione delle risorse finanziarie disponibili, circostanza che rende in prospettiva la guida del sistema particolarmente critica sul piano della sostenibilità economica e dell'equilibrio finanziario.

In particolare è stato sviluppato ed implementato un nuovo modello di budget in grado di preconstituire una serie di informazioni gestionali quantitative, da distribuire alle strutture territoriali quale guida nella formazione dei dati di previsione. Il nuovo modello è stato articolato su tre fondamentali elementi di valutazione così schematicamente rappresentabili:

- la parametrizzazione di gran parte delle voci di spesa ricorrendo a specifici “*driver*” di costo (ampiezza degli uffici, numero di addetti, produzione da realizzare, dispersione geografica dei beni gestiti, etc.) e la successiva analisi comparata fra filiali diverse al fine di determinare opportuni standard di riferimento;
- l'individuazione delle unità territoriali più virtuose in relazione a ciascuna voce di spesa al fine di introdurre nel modello una aspettativa di efficientamento rispetto alle medie nazionali;
- l'analisi dei dati storici, al fine di tenere comunque in considerazione le peculiarità di ciascuna realtà.

Ciascuno dei tre elementi suddetti ha quindi contribuito, attraverso opportune ponderazioni, alla elaborazione della proposta di budget che è poi stata oggetto di puntuale discussione con ciascuna Filiale e con le Direzioni centrali funzionalmente competenti.

Ancora nel quadro di sviluppo dei sistemi di controllo di gestione è stata completata l'implementazione della procedura di consuntivazione per singolo immobile dei costi operativi gestiti dall'Agenzia, realizzando una sostanziale integrazione fra l'anagrafica immobili della nuova banca dati del censimento (BDU) e quella del sistema contabile dell'Agenzia (ORACLE).

Va infine menzionata l'attivazione sperimentale del sistema di monitoraggio delle ore lavorate per singolo processo con la finalità di analizzare le correlazioni "risorse – risultati" in una logica comparativa interna.