

Un importante contributo è stato dato all'individuazione di eventi di interesse Sogei, come l'incontro internazionale ISO Interim Meeting tenuto a ottobre presso la sede aziendale, con la partecipazione di 20 esperti provenienti da 11 Paesi aderenti al Working Group 6 sul Software Engineering.

3.20 Organizzazione e risorse umane

3.20.1 ORGANICO

In termini di inserimento di nuovo personale, il 2009 ha registrato una sostanziale stabilità rispetto all'anno precedente. La tabella seguente riporta la composizione della forza lavoro, rispettivamente finale e media dell'anno, con confronto fine anno precedente e la composizione della forza lavoro per titolo di studio e area professionale.

COMPOSIZIONE FINALE FORZA LAVORO (in unità)	31/12/2009	31/12/2008	VARIAZIONE
Dirigenti	53	58	(5)
Quadri e impiegati	1.731	1.726	5
Operai	-	-	-
TOTALE	1.784	1.784	-

COMPOSIZIONE MEDIA FORZA LAVORO (in unità)	2009	2008	VARIAZIONE
Dirigenti	54	59	(5)
Quadri e impiegati	1.726	1.723	3
Operai	-	-	-
TOTALE	1.780	1.782	(2)

ASSUNZIONI (in unità)	31/12/2009
Personale esperto	12
Personale non esperto	5
TOTALE	17

COMPOSIZIONE PER TITOLO DI STUDIO (in unità)	31/12/2009	31/12/2008	VARIAZIONE
Laurea	1.009	1.004	5
Diploma	726	731	(5)
Altro	49	49	-
TOTALE	1.784	1.784	-

COMPOSIZIONE PER AREA PROFESSIONALE (in unità)	31/12/2009	31/12/2008	VARIAZIONE
Progettazione	913	909	4
Consulenza	580	589	(9)
Servizi	291	286	5
TOTALE	1.784	1.784	-

3.20.2 FORMAZIONE

Il personale costituisce il patrimonio primario di Sogei, che attribuisce grande importanza alla crescita, alla valorizzazione e allo sviluppo delle competenze, al fine di consentire a tutti i dipendenti di contribuire al buon funzionamento dell'organizzazione.

La formazione proposta da Sogei ai propri dipendenti ha lo scopo infatti di far acquisire e accrescere le competenze necessarie a svolgere in modo qualificato le attività aziendali, garantendo il costante aggiornamento in relazione al business strategico dell'Azienda, all'evoluzione tecnologica e dei mercati.

Le attività formative del 2009 sono state definite in relazione ai seguenti obiettivi:

- sviluppo delle professionalità in relazione a specifiche attività da svolgere per i clienti interni/esterni e/o per garantire l'allineamento all'evoluzione del mercato ICT;
- aggiornamento professionale per l'adozione di nuovi prodotti e tecnologie, modifiche alle procedure aziendali, evoluzione dei processi produttivi, evoluzione della normativa;
- sviluppo di conoscenze inerenti alle attività lavorative del personale che cambia attività e/o struttura organizzativa;
- introduzione in azienda di metodologie e strumenti informatici di supporto alle attività da svolgere.

Nell'ambito delle aree delle soluzioni, dei servizi e dei sistemi, particolare attenzione è stata posta nell'individuazione dei corsi che potessero contribuire al conseguimento delle certificazioni professionali.

Nell'ambito delle aree di staff è stato curato l'aggiornamento professionale soprattutto in ambito normativo.

Il 2009 è stato caratterizzato da un grosso impulso alla formazione:

- definizione di percorsi formativi per 4 "macromestieri" aziendali (Applicativo, Sistemista, Esercizio, Staff) e su 60 "macrotematiche" (35 per Applicativo, 33 per Sistemista, 18 per Esercizio, 20 per Staff);
- raccolta dei fabbisogni formativi per tutto il personale e per l'intero triennio 2009-2011;
- creazione di un catalogo con 500 corsi.

In particolare sono state erogate le seguenti tipologie di formazione:

- manageriale - riguardante argomenti per lo sviluppo del personale in struttura attraverso l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze inerenti ad attività di tipo organizzativo-gestionale per il miglioramento della *governance* aziendale;
- gestionale - riguardante argomenti per lo sviluppo del personale che gestisce progetti e coordina risorse umane attraverso l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze per la buona conduzione di progetti/iniziative/processi e per accrescere il coinvolgimento dei propri collaboratori;
- specialistica - inerente argomenti per il supporto istituzionale e funzionale – tecnico, organizzativo e metodologico – ai clienti interni ed esterni;
- tecnica - inerente argomenti per lo sviluppo e la manutenzione di soluzioni informatiche:
 - servizi applicativi di analisi/progettazione/realizzazione;
 - integrazione di interfacce e di servizi, protocolli standard, tecniche per il disegno di servizi integrabili nei

- portali, piattaforme di portali, etc.;
- servizi di base di sistema/rete;
 - sicurezza logica/informatica, firma digitale, posta certificata, etc.;
 - normativa - inerente l'aggiornamento e l'evoluzione in materia di diritto civile, diritto del lavoro, diritto amministrativo, diritto penale, diritto tributario, diritto societario, acquisti e appalti e altra normativa cogente per l'Azienda;
 - amministrativa - inerente argomenti necessari a garantire un corretto ed efficace presidio delle procedure amministrative aziendali;
 - informatica di base, ad esempio su prodotti della suite Microsoft Office;
 - "comportamentale" - per il potenziamento delle competenze comportamentali-relazionali.

L'investimento attuato sulle certificazioni professionali ritenute "distintive" su metodologie gestionali e di processi produttivi, prodotti e tecnologie, linguaggi di programmazione ha portato all'avvio di circa 350 percorsi certificativi con il conseguimento di 100 nuove certificazioni professionali; particolare attenzione è stata posta al **Project Management** e alle **Best Practices** per la gestione del servizio ICT, prendendo a riferimento standard di mercato (PMI, ITIL).

Al 31 dicembre 2009 le giornate di formazione sono state circa 7.500, il 60% in più dell'anno precedente; nella tabella seguente viene riportata la distribuzione per tipologia di formazione.

3.20.3 RELAZIONI INDUSTRIALI

La prima metà del 2009 è stata caratterizzata dalla complessa trattativa per il rinnovo del contratto integrativo aziendale per il triennio 2009-2012 siglato fra Azienda e Rappresentanze dei Lavoratori nel mese di giugno.

Particolare attenzione è stata riservata all'introduzione e al perfezionamento di istituti volti al miglioramento del bilanciamento fra tempi di vita e tempi di lavoro quali, ad esempio, nuove tipologie di permesso per assistenza genitori e figli, per l'inserimento figli alla scuola per l'infanzia, per il sostegno alle lavoratrici madri; è stata inoltre ampliata la flessibilità della prestazione lavorativa ed è stata estesa la copertura assicurativa per il rimborso spese mediche per dipendenti e nuclei familiari.

TIPOLOGIA DI FORMAZIONE	GIORNATE EROGATE
Amministrativa	312,5
Comportamentale	145,0
Gestionale	783,5
Manageriale	40,0
Normativa	209,5
Specialistica	609,0
Informatica di base	464,0
Tecnica	4.899,5
Totale	7.463,0

4 COMMENTO SULL'ANDAMENTO REDDITUALE PATRIMONIALE E FINANZIARIO DELL'ESERCIZIO

La presente sezione analizza i risultati gestionali, la struttura patrimoniale e il Rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2009 comparativamente a quello precedente.

4.1 Analisi dei risultati reddituali

L'analisi dei risultati reddituali è commentata di seguito con il supporto della seguente tabella di sintesi dei dati di Conto economico classificati in ottica gestionale.

		Bilancio chiuso al 31 dicembre			
TAVOLA PER L'ANALISI DEI RISULTATI REDDITUALI (migliaia di euro)		2009 (a)	2008 (b)	VARIAZIONE (a-b)	VARIAZIONE % (a-b)/(b)
Gestione industriale	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	311.865	333.714	(21.849)	-7%
	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	6.544	1.720	4.824	280%
	Incrementi di immobilizzazioni	400			
	Valore della produzione	318.809	335.434	(16.625)	-5%
	Consumi di materie e servizi ^(*)	(121.221)	(130.883)	9.662	-7%
	Valore aggiunto	197.588	204.551	(6.963)	-3%
	Costo del lavoro	(117.783)	(112.940)	(4.843)	4%
	Margine operativo lordo	79.805	91.611	(11.806)	-13%
Gestione extra-caratteristica	Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni	(31.337)	(32.489)	1.152	-4%
	Altri stanziamenti rettificativi (svalutazione crediti)	-	(1.650)	1.650	n.s.
	Accantonamenti per rischi e oneri	(21.726)	(9.845)	(11.881)	121%
	Proventi e oneri diversi ^(*)	37.100	528	36.572	6.927%
	Risultato operativo	63.842	48.155	15.687	33%
	Proventi netti da partecipazioni	280	200	80	40%
	Saldo proventi e oneri finanziari	(370)	(1.132)	762	-67%
	Risultato prima dei componenti straordinari e imposte	63.752	47.223	16.529	35%
	Proventi e oneri straordinari	(555)	(1.942)	1.387	-71%
	Risultato prima delle imposte	63.197	45.281	17.917	40%
	Imposte	(23.960)	(19.757)	(4.203)	21%
Utile del periodo	39.237	25.524	13.714	54%	

(*) Al netto dei relativi recuperi di costo per rimborsi

4.1.1 CONSIDERAZIONI GENERALI SUL FATTURATO INDUSTRIALE E SUL MARGINE OPERATIVO

Si ritiene opportuno, prima di esaminare analiticamente la tavola dei risultati reddituali, isolare la gestione industriale con il suo fatturato e le risultanze del margine operativo netto, con un commento correlato.

La tavola seguente illustra, in forma sintetica, le componenti industriali della gestione.

TAVOLA PER L'ANALISI DEI RISULTATI REDDITUALI (migliaia di euro)	2009 (a)	2008 (b)	VARIAZIONE (a-b)	VARIAZIONE % (a-b)/(b)
Valore della produzione	318.809	335.434	(16.625)	-5%
Prestazioni professionali	283.621	281.464	2.157	1%
Forniture di beni e servizi di rimborso	35.188	53.970	(18.782)	-35%
Costi della gestione caratteristica	(270.340)	(276.312)	5.972	-2%
Forniture di beni e servizi a rimborso	(35.188)	(53.970)	18.782	-35%
Costi produttivi (per beni e servizi, per il personale e ammortamenti)	(235.152)	(222.342)	(12.810)	6%
Margine operativo netto	48.468	59.121	(10.653)	-18%

La tabella evidenzia una diminuzione del margine operativo netto dovuto essenzialmente alla nuova disciplina contrattuale, che ha significativamente ridotto i corrispettivi unitari di servizio e di fornitura, come evidenziato nel paragrafo 4.1.3, dove vengono trattate analiticamente le poste reddituali.

Infatti, l'Atto aggiuntivo al Contratto di servizi quadro, firmato il 15 luglio 2009, ha significativamente rivisto, a favore del cliente, le regole, le tipologie di servizi da erogare, i corrispettivi e la connessa disciplina di remunerazione previsti dal Contratto di servizi quadro stesso. Le condizioni economiche di maggior favore per l'Amministrazione finanziaria, contenute nell'Atto aggiuntivo, hanno avuto validità retroattiva a partire dal 1° gennaio, ad eccezione di quanto esplicitamente regolamentato nella gestione del transitorio, che in parte deroga alle norme generali fissate dall'Atto stesso.

Tutto ciò ha determinato una significativa riduzione del margine operativo, nonostante tra il 2009 e il 2008 il volume dei ricavi delle prestazioni professionali abbia mostrato una sostanziale tenuta grazie al sensibile incremento dei volumi di produzione che hanno bilanciato l'abbattimento delle tariffe. Peraltro, a tali maggiori volumi di produzione hanno corrisposto, inevitabilmente, maggiori costi variabili, con connessa perdita di marginalità.

Concorre, inoltre, alla diminuzione del margine la modifica nelle regole di contabilizzazione di alcune modalità di *pricing*, per le attività di realizzazione software, remunerate a function point. In particolare l'Atto aggiuntivo ha rivisto le norme in materia di collaudo, inducendo un cambiamento nel criterio contabile in base al quale si iscrivono a titolo definitivo i ricavi nel conto economico. Infatti, la valutazione dei lavori in corso è fissata alla data del collaudo positivo (anziché alla fase di avviamento), cosicché fino a questo momento permangono gli elementi di incertezza del corrispettivo: è pertanto necessario spostare a questa data l'iscrizione dei ricavi a titolo definitivo, e quindi del margine, nel conto economico. Tale effetto è particolarmente importante per il 2009, primo anno di applicazione del nuovo criterio.

4.1.2 CONSIDERAZIONI SULLA GESTIONE EXTRA-CARATTERISTICA

Significativo impatto sull'esercizio ha avuto la gestione extra-caratteristica, come evidenziato dall'entità dei proventi e oneri diversi, positivo e pari a 37.100 migliaia di euro, e dell'accantonamento per rischi e oneri, pari a 21.726 migliaia di euro.

Infatti, tra i proventi diversi, figura il riassorbimento per la massima parte (35.831 migliaia di euro) del fondo rischi appostato nel bilancio 2004 e destinato a fronteggiare il rischio connesso alla controversia con la Procura regionale del Lazio della Corte dei conti, inerente un presunto danno erariale per inosservanza delle disposizioni ministeriali riguardanti la riscossione della Tassa di concessione governativa sulla partita IVA per l'anno 1997, oltre a proventi minori.

Per una dettagliata disamina degli eventi che hanno condotto all'assorbimento del fondo si rinvia al paragrafo 5.4 dove sono descritti i procedimenti legali in cui è coinvolta la Società.

Si evidenzia il significativo impatto di due fondi creati per fronteggiare oneri di competenza 2009 ma di manifestazione numeraria futura, sia per il ripristino, in corso di attuazione, dei requisiti ottimali di riservatezza e segretezza del sito di Disaster Recovery (2.550 migliaia di euro), sia per favorire l'esodo su base volontaria di personale con scarse possibilità di utilizzo aziendale, favorendo il ringiovanimento dell'organico attraverso il reclutamento di risorse in possesso di conoscenze applicative e tecnologiche aggiornate, nel solco di un forte ricambio generazionale del personale (13.294 migliaia di euro). L'iniziativa è rivolta alla generalità dei dipendenti.

4.1.3 ANALISI DELLE PRINCIPALI POSTE REDDITUALI

(migliaia di euro)	2009 (a)	2008 (b)	VARIAZIONE (a-b)	VARIAZIONE % (a-b)/(b)
Valore della produzione	318.809	335.434	(16.625)	-5%
Prestazioni professionali	283.621	281.464	2.157	1%
- Prodotti e servizi specifici	210.033	197.433	12.600	6%
- Tempo e spesa	40.810	50.125	(9.315)	-19%
- Function Point	27.128	32.445	(5.317)	-16%
- Fortait	5.352	940	4.413	470%
- Note Spese	298	521	(224)	-43%
Forniture di beni e servizi a rimborso	35.188	53.970	(18.782)	-35%

Valore della produzione

Vengono di seguito analizzate in dettaglio le principali poste reddituali.

Il valore della produzione si decrementa essenzialmente per effetto della riduzione delle forniture di beni e servizi a rimborso; il ricavo delle prestazioni professionali, invece, cresce leggermente compensando ampiamente la riduzione media dei corrispettivi unitari (-7%) con l'incremento dei volumi operativi (+12%), rispetto al 2008.

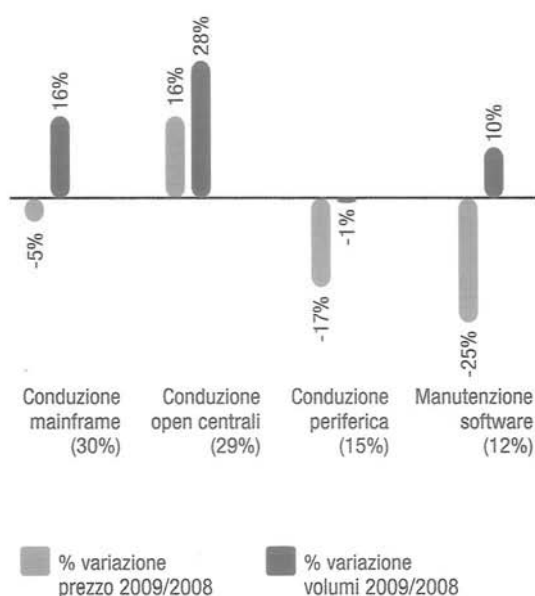
In particolare la classe di ricavi dei prodotti servizi specifici (PSS), che rappresenta oltre il 70% dei ricavi industriali per prestazioni professionali, presenta un incremento del 6%, che attesta lo sforzo produttivo, nonostante la significativa riduzione media generalizzata dei corrispettivi unitari a favore del cliente.

I PSS si dividono in *comuni* e *di pertinenza* delle singole Strutture organizzative. I ricavi e gli incrementi relativi ai due gruppi sono rappresentati in tabella.

(migliaia di euro)	2009 (a)	2008 (b)	VARIAZIONE (a-b)	VARIAZIONE % (a-b)/(b)
Comuni alle Strutture organizzative	137.647	131.533	6.114	5%
Pertinenza delle singole Strutture organizzative	72.386	65.900	6.486	10%
Totale	210.033	197.433	12.600	6%

Il grafico seguente evidenzia la variazione percentuale dei corrispettivi unitari correlata alla quantità di servizi resi, tra il 2009 e il 2008, per i principali PSS comuni.

PRINCIPALI PSS COMUNI ANALISI VARIAZIONI PREZZI/VOLUMI



L'incremento dei volumi di attività è particolarmente evidente per i ricavi da *Conduzione dei sistemi open centrali*, per i quali l'effetto sul risultato è stato favorevole anche grazie a una gestione efficiente delle infrastrutture server disponibili, senza aggravio sensibile dei costi.

Tra i PSS di pertinenza specifica l'incremento è sostanzialmente legato al mercato Equitalia, in particolare al potenziamento della capacità produttiva attuata nell'ambito dei CED, che ospitano le soluzioni software, utilizzate dagli Agenti della riscossione.

Per i ricavi a **tempo e spesa** la variazione negativa rispetto al 2008 (19%) consegue sia alla riduzione delle tariffe di ricavo, sia all'impatto dell'introduzione di nuove modalità di *pricing* (sviluppo software e

attività di supporto a forfait), che sposta tali ricavi nella componente a forfait.

Le attività di realizzazione software, remunerate a **function point** (-16% rispetto al 2008), risentono anch'esse della riduzione del prezzo unitario, nonché di un avvio della produzione piuttosto rallentato rispetto all'anno precedente, per il ritardo nella definizione del nuovo Contratto, e soprattutto dell'introduzione delle norme in materia di collaudo.

Le **forniture di beni e servizi a rimborso** si riducono, rispetto al 2008, di 18.782 migliaia di euro, essenzialmente per l'incertezza contrattuale che ha investito quasi per intero l'anno 2009. La riduzione riguarda minori acquisizioni di apparecchiature hardware, il tendenziale esaurimento delle esigenze di acquisizione dati da parte dell'Agenzia del Territorio, e un significativo ridimensionamento dei servizi professionali (esternalizzazioni), come illustrato dalla tabella che segue.

BENI E SERVIZI A RIMBORSO (migliaia di euro)	2009 (a)	2008 (b)	VARIAZIONE (a-b)	VARIAZIONE % (a-b)/(b)
Acquisizione dati	41	2.514	(2.473)	-98%
Apparecchiature elettroniche periferiche	7.936	16.043	(8.106)	-51%
Attrezzaggi/adeguamento uffici	931	1.671	(740)	-44%
Beni e materiali di consumo	512	374	137	37%
Licenze, noleggi e manutenzioni software	14.125	13.027	1.098	8%
Manifestazioni	0	1.680	(1.680)	-100%
Manutenzione (hw e impianti)	4.206	4.371	(165)	-4%
Servizi professionali e specialistici	7.437	14.289	(6.852)	-48%
Totale	35.188	53.970	(18.782)	-35%

Esaminando la composizione del valore della produzione per mercato, rappresentata nella tabella seguente, si evidenzia che il mercato extra MEF (contratti Sanità, ACI Informatica, PC ai Co.Co.Co., Geoweb e Dogane macedoni) è rimasto sostanzialmente invariato rispetto all'anno precedente.

VALORE DELLA PRODUZIONE PER MERCATO (migliaia di euro)	2009 (a)	2008 (b)	VARIAZIONE (a-b)	VARIAZIONE % (a-b)/(b)
MEF	304.923	321.506	(16.584)	-5%
- Prestazioni professionali	271.973	270.099	1.874	1%
- Forniture di beni e servizi a rimborso	32.950	51.408	(18.458)	-36%
Extra MEF	13.886	13.927	(41)	0%
- Prestazioni professionali	11.648	11.365	283	2%
- Forniture di beni e servizi a rimborso	2.238	2.562	(324)	-13%
Totale	318.809	335.434	(16.625)	-5%

Le variazioni per mercato rispetto al 2008 sono rappresentate nella tabella che segue.

VALORE DELLA PRODUZIONE PER MERCATO (migliaia di euro)	2009 (a)	2008 (b)	VARIAZIONE (a-b)	VARIAZIONE % (a-b)/(b)
MEF	304.923	321.506	(16.584)	-5%
Agenzia Entrate	130.316	136.600	(6.284)	-5%
A.A.M.S.	51.614	56.338	(4.724)	-8%
Agenzia Territorio	33.868	40.556	(6.688)	-16%
Agenzia Dogane	28.076	30.603	(2.527)	-8%
Equitalia	33.275	26.544	6.731	25%
Dipartimento Finanze	17.455	15.843	1.612	10%
Altro	10.318	15.022	(4.704)	-31%
Extra MEF	13.886	13.927	(41)	0%
Sanità	11.790	12.697	(907)	-7%
Altro	2.096	1.230	866	70%
Totale	318.809	335.434	(16.625)	-5%

Consumi di materie e servizi

I consumi di materie e servizi, come riportato in tabella, presentano, tra il 2009 e il 2008, un decremento complessivo di 9.662 migliaia di euro interamente imputabile alle forniture a rimborso, mentre i costi produttivi e