

RELAZIONE
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

PAGINA BIANCA

Relazione del Consiglio di Amministrazione su situazione della società e andamento della gestione nell'esercizio sociale 2011

1. Premessa

Il complessivo scenario di riferimento per le attività della Consip è stato caratterizzato, nel corso del 2011, per una rinnovata attenzione alle tematiche dell'eGovernment e dell'eProcurement, ritenuti ormai diffusamente fattori determinanti per raggiungere un miglioramento complessivo del sistema pubblico. Conseguentemente, le linee di azione che hanno caratterizzato la gestione conclusa sono state ulteriormente orientate alla creazione di valore per il settore pubblico e, più in generale, per l'intero sistema Paese - amministrazioni, imprese, cittadini - accrescendo l'area di impatto dell'Azienda con un approccio integrato e trasversale, in grado di accompagnare e sostenere la P.A. nel percorso di modernizzazione e innovazione in atto.

Lungo tale percorso, tutti gli obiettivi previsti per l'anno 2011 sono stati pienamente raggiunti.

Inoltre, la definizione di un nuovo Statuto per l'Azienda ha consentito di calibrare il ruolo verso il Mef, la Cdc e le restanti Amministrazioni o, comunque, soggetti pubblici in generale, caratterizzando l'azione per una sempre più stretta integrazione tra Procurement e ICT. Specificatamente, con delibera del 4 maggio 2011, l'Assemblea di Consip ha modificato lo Statuto della Società. Le cui modifiche di maggiore rilievo hanno riguardato l'oggetto (art. 4) e i meccanismi di esercizio del controllo (art. 11).

In particolare, in ordine all'oggetto sono state specificate le tipologie di attività e precisamente: art. 4.1. lett. a) - consulenza, assistenza e supporto in favore delle Amministrazioni nel settore della compravendita di beni, dell'acquisizione di servizi, anche ai fini della scelta del contraente; art. 4.1 lett. b) - attività informatiche e attività ad esse strumentali per le Amministrazioni dello Stato, ove previsto dalla legge; art. 4.1. lett. c) - attività di consulenza a supporto delle politiche di sviluppo e di innovazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze, anche ai sensi dell'art. 63, comma 6 della legge n. 388/2000; art. 4.1, lett. c) - attività di cui alle lettere a) e b) svolte in favore di altre Amministrazioni Pubbliche o di soggetti pubblici, in misura minoritaria e residuale.

Mentre, relativamente al tema del controllo, l'art. 11 dello Statuto sociale prevede che gli Amministratori si conformano alle direttive pluriennali impartite dal Dipartimento del Tesoro in ordine alle strategie, al piano delle attività, all'organizzazione, alle politiche economiche, finanziarie e di sviluppo; tali direttive sono emanate dal Dipartimento del Tesoro, sentite le altre amministrazioni affidanti, entro il 30 novembre di ogni anno e preventivamente comunicate all'azionista ai fini della verifica dei profili economici e finanziari. Entro il 31 dicembre, in attuazione delle direttive di cui sopra, gli Amministratori comunicano al Dipartimento del Tesoro gli indirizzi generali annuali concernenti le attività, gli investimenti e l'organizzazione.

Sulla base di tale rinnovato quadro, si è quindi in grado di identificare le linee guida sulle quali costruire la futura proposizione di valore per il sistema pubblico: (1) Ambito consolidato - raggiungimento del pieno potenziale, attraverso un ulteriore rafforzamento delle iniziative a supporto dell'attività "core",

relative sia al Programma di razionalizzazione sia al supporto all'evoluzione dei processi informatici del Ministero dell'Economia e delle Finanze e della Corte dei conti; (2) Ambito di opportunità - sviluppo e partecipazione a progetti/iniziative in grado di valorizzare - coerentemente con il perimetro di intervento definito dalla normativa vigente e dallo Statuto societario - le competenze accumulate per sostenere i fabbisogni sempre più diversificati delle amministrazioni.

Conseguentemente, l'azione di Consip - sviluppata in conformità a una collaudata metodologia di lavoro, fondata sul dialogo tra amministrazioni e mercato - dovrà sempre più essere improntata a principi di efficienza e responsabilizzazione, secondo logiche industriali di servizio.

Ciò consentirà, quindi, di valorizzare appieno la flessibilità organizzativa che Consip può esprimere - in quanto società in house - nell'attuazione delle linee di intervento concordate, enfatizzando il ruolo di partnership con l'Amministrazione e garantendo a quest'ultima l'assolvimento dei compiti affidategli nella più ampia autonomia, seppur nel rispetto degli indirizzi concordati.

2. Organizzazione, processi e compliance

Assetto organizzativo

L'assetto organizzativo nel 2011 è stato caratterizzato da una sostanziale stabilità.

Per garantire una maggiore dinamicità e un effetto benefico sul costo del lavoro complessivo, a fine dicembre sono stati effettuati alcuni prepensionamenti, che potrebbero indurre - nel primo trimestre del 2012 - qualche affinamento dell'organigramma di dettaglio.

Coerentemente con le deleghe conferite al Presidente dal nuovo Consiglio di Amministrazione, si è inoltre provveduto a collocare a suo diretto riporto la Direzione Legale, la Direzione Relazioni Istituzionali e le aree Affari Societari e Corporate Identity.

Si evidenzia, inoltre, l'istituzione della funzione di Internal Audit e Controllo Interno, a riporto del CdA, con la responsabilità di garantire l'adeguatezza e il corretto funzionamento del controllo interno, finalizzato al miglioramento dell'efficienza dell'organizzazione.

Processi aziendali

Nel corso del 2011 è proseguita l'attività di aggiornamento dei processi/procedure e della documentazione connessa, al fine di garantirne la coerenza e l'efficacia rispetto all'organizzazione aziendale e alle normative di riferimento. In particolare, si segnalano le seguenti attività:

- al fine di ottemperare alle disposizioni concernenti la tracciabilità dei flussi finanziari, sono state aggiornate sia le modalità operative per la gestione delle spese minute e urgenti che quelle per la gestione amministrativo-contabile della Tesoreria;
- rispettando la richiesta periodicità annuale, è stato aggiornato il Documento Programmatico sulla Sicurezza come stabilito dalle disposizioni di legge vigenti (D.Lgs 196/2003);
- in preparazione dell'audit volto a confermare il conferimento della certificazione ISO 9001:2008, è stata aggiornata la procedura per la gestione della documentazione di processo;
- a seguito del rilascio della nuova piattaforma di eProcurement, aggiornamento delle check-list relative alle attività del Category Manager nello sviluppo e gestione di una Convenzione e di un'iniziativa di Mercato Elettronico PA e dei relativi standard;
- con l'emanazione della "Direttiva ricorsi", sono state aggiornate le modalità operative relative ai controlli sulla veridicità delle dichiarazioni sostitutive delle certificazioni e degli atti notori.

Altri processi oggetto di aggiornamento/revisione, a titolo esemplificativo e non esaustivo, sono stati: Validazione e Verifica Progetti; Selezione e nomina dei membri delle Commissioni di gara (focus su ricorso ai commissari esterni); Capacity Management; Processo di pianificazione e controllo DAPA.

Risorse umane

Al 31 dicembre 2011 il personale della Consip era costituito da 569 dipendenti (3 in aspettativa), di cui 418 laureati (73%), con un'età media di circa 43 anni.

Rispetto all'anno precedente l'organico è aumentato di 20 unità nette. Le dimissioni nel corso del 2011 sono state 8 con una percentuale di turn-over pari a 1,4%. Le dimissioni hanno riguardato in maniera quasi paritetica l'area che si occupa della razionalizzazione degli acquisti, l'area legale e quella IT; la dimensione del fenomeno si mantiene comunque in linea con l'andamento fisiologico e molto contenuto degli anni precedenti.

Per ciò che concerne l'allocazione delle risorse, la ripartizione al 31 dicembre 2011 vedeva 296 unità impiegate per i progetti di carattere informatico, 191 per il progetto di Acquisti in Rete della P.A. e 79 per le attività amministrative e dei vari servizi di staff.

Riguardo l'attività di selezione, il 2011 si caratterizza per l'elevato numero di stabilizzazioni (12 assunzioni) relative a risorse con alto potenziale, che già operavano in Consip attraverso diverse forme contrattuali. Complessivamente sono state inserite 28 risorse, di cui 9 in ICT, 11 in Acquisti e 8 nello staff. Si segnala che i nuovi assunti sono per l'82% laureati e hanno un'età media pari a 33 anni.

L'attività di recruiting esterno del 2011, in continuità con il 2010, è stata prevalentemente circoscritta all'assunzione di giovani potenziali o di profili esperti con competenze particolarmente consolidate mirate ad arricchire il patrimonio di conoscenze aziendali.

Riguardo ai processi di gestione e sviluppo delle risorse umane, nel 2011, con il rinnovo dei vertici aziendali, si è ritenuto opportuno revisionare le logiche che sottendevano il nuovo modello delle competenze e il relativo sistema professionale, al fine di recepire le nuove linee strategiche. Si è pertanto proceduto con la rivisitazione del sistema delle competenze aziendali e del sistema di incentivazione, che saranno implementati nel corso del 2012.

Riguardo alla formazione, nel 2011 l'obiettivo è stato quello di dare continuità alle iniziative formative precedentemente erogate per supportare i cambiamenti organizzativi e di contesto intervenuti nel corso dell'anno. Ciò ha portato all'erogazione di 2,7 giorni medi a persona, con l'80% della popolazione aziendale che ha partecipato ad almeno un evento formativo. La flessione delle giornate medie di formazione è dovuta a diversi fattori, tra cui la concomitanza con un obiettivo aziendale di sensibile riduzione dei residui ferie, a parità di livelli di produttività delle risorse, che ha comportato una minore disponibilità di tempo da dedicare alla formazione.

Sulle iniziative di formazione, si citano di seguito le principali:

- il percorso di sviluppo “New Manager Program”, finalizzato al rafforzamento delle competenze manageriali dei responsabili di area/team che hanno assunto per la prima volta il ruolo;
- il corso “Codice degli appalti”, indirizzato ai colleghi che partecipano alla stesura dei documenti di gara ed alle commissioni di gara, con particolare attenzione agli aggiornamenti normativi;

- il seminario su “Regolamento di attuazione del Codice dei contratti pubblici”, progettato specificatamente sulle esigenze della Direzione Legale;
- il percorso formativo sul “Codice dell’Amministrazione Digitale”, mirato sia alla divulgazione della tematica specifica, sia alla predisposizione dello Strategy Paper “Linee evolutive nel CAD”;
- il corso sugli aggiornamenti relativi alla normativa IVA e alla tracciabilità dei flussi finanziari (dedicato all’area Contabilità Generale e Bilancio);
- il corso “Finance for non financial manager”, che nel 2011 ha interessato i capi-progetto;
- la formazione dedicata ai “people manager” su sistemi e modalità di valutazione delle competenze;
- il corso “Tecniche di Project management”, rivolto alle risorse coinvolte direttamente nella pianificazione e gestione di progetti nell’area IT e DAPA;
- il corso “Training WebInspect” sul tema della sicurezza applicativa;
- i percorsi propedeutici alle certificazioni IFPUG e ITIL;
- in adempimento alla normativa specifica (D.Lgs. 81/08), sono stati effettuati corsi in aula sulla sicurezza aziendale (aggiornamenti per gli RLS e gli addetti primo soccorso e antincendio).

Con riferimento all’art. 2428 del Codice Civile non si segnalano casistiche relative a:

- morti sul lavoro del personale iscritto al libro matricola, per i quali è stata accertata definitivamente una responsabilità aziendale;
- infortuni gravi sul lavoro che hanno comportato lesioni gravi o gravissime al personale iscritto al libro matricola per i quali è stata accertata definitivamente una responsabilità aziendale;
- addebiti in ordine a malattie professionali su dipendenti o ex dipendenti e cause di mobbing, per cui la società è stata dichiarata definitivamente responsabile.

Acquisti

Nel corso del 2011 sono stati sviluppati 773 contratti pari a un valore complessivo di 13.784.433 euro.

Sono state gestite nell’anno 3.605 pratiche relative a “trasferte di lavoro del personale dipendente”, “conservazione e svincolo fidejussioni definitive”, “carte di credito per i dipendenti”, “telefonia mobile e fissa”, “pubblicazioni gare”, “auto in dotazione al personale dipendente”, “assicurazioni Consip”, “assicurazioni richieste ai dipendenti”, “servizio navetta per i dipendenti Consip”.

Inoltre, l’Area Acquisti ha partecipato alla definizione delle le modifiche procedurali e amministrative interne connesse agli adempimenti in tema di tracciabilità dei flussi finanziari (D.Lgs. 136 e s.m.i.) provvedendo alla regolarizzazione dei relativi contratti.

Con riferimento, infine, alla Convenzione ICT è stato introdotto un sistema di rilevazione e monitoraggio dei livelli di servizio delle prestazioni di acquisto (tempi di evasione per strumento utilizzato). Le acquisizioni sono state effettuate nel rispetto dei livelli di servizio definiti in Convenzione.

Standard, qualità e sistemi informativi interni

Nel corso del 2011 oltre ad effettuare le consuete attività di aggiornamento degli standard aziendali e di gestione/manutenzione dei Sistemi informativi sono state svolte le seguenti principali attività:

- Realizzazione del sistema “DPR 445”, che permette all’Ufficio Tecnico di Gara di effettuare le verifiche ispettive ex art. 7 del DPR445/1999, in modalità “paper less”. Si tratta della procedura attivata nei confronti di soggetti quali Uffici Territoriali del Governo, Direzioni Regionali dell’Agenzia delle entrate, Uffici Provinciali del lavoro, Ufficio del Casellario giudiziale presso il Tribunale di Roma, per ottenere le certificazioni attestanti la veridicità delle autodichiarazioni rilasciate dai concorrenti in fase di partecipazione alla gara, in merito a una serie di requisiti richiesti dal bando. Con il sistema è possibile inviare automaticamente e in formato elettronico ai vari uffici le richieste di verifica, anticipandole alla fase immediatamente successiva all’apertura delle buste, col duplice risultato di accorciare i tempi dell’aggiudicazione efficace della gara e di dematerializzare completamente il processo.
- Realizzazione del “Sistema di raccolta dati di budget” che permette: (1) immissione da parte delle Unità dichiaranti (aree organizzative Consip) delle informazioni necessarie alla predisposizione del budget annuale e conseguenti approvazioni da parte dei Centri di responsabilità (Direzioni) coinvolti; (2) condivisione tra le diverse aree organizzative dei dati relativi a iniziative cui contribuiscono più funzioni; (3) integrazione dei dati complessivi a beneficio dell’area Pianificazione e Controllo.
- Monitoraggio del Sistema di Gestione per la Qualità per i processi di acquisto per la P.A., già certificato nel 2010 in base alla norma ISO 9001:2008. In particolare, sono state svolte due sessioni di audit interni di verifica ed effettuata l’erogazione di seminari interni per diffusione e condivisione di informazioni e attenzioni in merito al miglioramento del sistema. Nell’ottobre 2011 è stata ricevuta la prima visita di sorveglianza da parte dell’organismo di certificazione (Bureau Veritas), che ha avuto come risultato la piena conferma della certificazione, senza emissione di alcun rilievo né maggiore né minore.
- introduzione nei sistemi gestionali di funzionalità richieste da nuove normative, quali:
 - ✓ Realizzazione delle funzionalità per l’invio dei dati (di aggiudicazione, di stipula, economici, del responsabile del procedimento, del fornitore, ecc.) dei contratti sottoscritti europea all’Autorità di Vigilanza sui Contratti Pubblici, e relativi adeguamenti agli altri sistemi coinvolti. Si tratta dell’automazione relativa a circa 200 contratti all’anno.

- ✓ Tracciabilità dei flussi finanziari: gestione del CIG (Codice Identificativo Gara) assegnato a ciascuna acquisizione dall'Autorità di Vigilanza sui contratti pubblici e del CUP (Codice unico di progetto) assegnato ai progetti di investimento pubblico, per tutte le fasi della vita di una iniziativa, dalla richiesta di acquisizione al pagamento della relativa fattura e alla comunicazione agli istituti di credito.
- ✓ Controlli in merito alla regolarità contributiva per il pagamento delle fatture: è stata realizzata una consolle operativa che permette di gestire per i documenti DURC la validità, l'associazione alla singola fattura, l'attribuzione a eventuali subappalti. Sulla base dei dati elaborati la consolle segnala la possibilità o meno di procedere con il pagamento della fattura.
- ✓ Ritenuta 0,5% su tutte le fatture fino all'esito positivo delle verifiche di corretta esecuzione: la nuova funzionalità calcola in modo automatico lo split degli importi, proponendo pertanto il corretto valore del pagamento e calcolando anche il valore a saldo finale. L'operatività riguarda tutte le circa 9000 fatture passive annue.
- ✓ Avvio della nuova funzionalità di "impronta ottica", che permette di riprodurre l'impronta dei documenti elettronici fiscalmente rilevanti (che Consip conserva in modalità ottica sostitutiva) per l'invio all'Ufficio delle Entrate. In tal modo il flusso è completamente smaterializzato.

Dirigente preposto ai sensi della L. 262/2005

Anche nel corso del 2011 si è proseguito con i necessari approfondimenti sulle logiche che caratterizzano il modello 262/05 mediante la rivisitazione della mappatura delle attività/processi aziendali a rischio e dei controlli esistenti e predisposto ulteriori integrazioni/azioni per recepire quanto disposto nello statuto (art. 11 comma 5 e 6) in ordine alla tenuta della contabilità separata.

Si è proceduto con un ulteriore approfondimento dei processi e del modello di governance organizzativa, attraverso anche interviste dirette ai responsabili di funzione e ad altro personale rilevante. Relativamente ai controlli effettuati, la scelta adottata - secondo la metodologia di risk assessment - ha orientato l'attività verso una realistica identificazione dei rischi, in accordo con i criteri di selettività ed intensità.

Sono state, quindi, svolte le attività di testing riguardanti la compliance alle procedure già implementate, in ottemperanza a quanto disposto dalla legge sopra citata.

Organo di Vigilanza

L'Organo di Vigilanza - costituito al fine di ottemperare alle prescrizioni del Decreto Legislativo dell'8 giugno 2001, n. 231 recante la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche" - ha sviluppato, anche nel 2011, la sua attività su molteplici piani di intervento.

Nel corso del 2011, il Modello di Organizzazione e Gestione è stato aggiornato con le nuove Parti Speciali concernenti la normativa contro la criminalità organizzata, la tutela del diritto d'autore, la prevenzione dei reati contro l'industria e il commercio e il reato di induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria. Tale lavoro di aggiornamento è stato portato all'attenzione del Consiglio di Amministrazione nella seduta consiliare del 21 giugno 2011 per la relativa approvazione.

A valle di ciò si è provveduto all'aggiornamento dei contenuti delle specifiche aree aziendali dedicate al D.Lgs. 231/01 e a promuovere - per gli aspetti di competenza - due iniziative informative: la prima indirizzata a Direttori e Dirigenti, capi area e altro personale addetto alle aree sensibili; la seconda rivolta ai neoassunti ed al personale atipico. È ad oggi in corso la valutazione circa la necessità di elaborare ed inserire nel Modello la Parte Speciale concernente la normativa contro i reati ambientali.

L'OdV è stato, poi, particolarmente attento alle attività di formazione, in ottemperanza agli orientamenti giurisprudenziali che hanno sottolineato l'esigenza di una efficace presa di coscienza e di una capillare diffusione della normativa e del Modello Organizzativo. Inoltre, nell'ottica di fornire ai dipendenti strumenti per l'autoformazione, l'Organismo di Vigilanza mantiene la sezione della Intranet aziendale dedicata allo stesso costantemente aggiornata con la giurisprudenza formatasi con riguardo al D.Lgs. 231/01 e alle successive modifiche ed integrazioni, nonché con le evoluzioni normative del settore. Con particolare riferimento alla formazione nell'ambito sicurezza sul lavoro è stata prestata collaborazione all'Area Selezione e Formazione, assicurando l'intervento di un membro dell'OdV a margine di tutte le sessioni formative destinate ai dipendenti.

È proseguita l'attività di verifica a totale copertura aziendale sul rispetto delle procedure rientranti nel Modello, così come i lavori di aggiornamento delle principali procedure organizzative interne.

L'Organo di Vigilanza ha continuato nei suoi interventi nel corso della seduta di insediamento di ogni Commissione di gara, al fine di illustrare sinteticamente ai Commissari i principi comportamentali, già enunciati nel Codice Etico, cui gli stessi devono attenersi, e di porsi a disposizione delle stesse Commissioni nel caso dovessero presentarsi problematiche etico/deontologiche o fosse necessario un parere sulle modalità operative.

L'OdV ha espresso parere ogni volta che, ai sensi del Modello, è stato coinvolto circa la sussistenza o meno di conflitti di interesse in capo a componenti delle Commissioni di gara. Tale attività, di elevata sensibilità e delicatezza, è stata condotta con la massima sollecitudine ed approfondimento nell'intento di fornire tempestivamente un necessario contributo al regolare svolgimento delle attività attribuite a Consip. Le attività di verifica, svolte ai sensi del Modello, hanno riguardato, in linea con la Pianificazione annuale, tutte le strutture aziendali relativamente ai profili di rischio più rilevanti: rapporti con la fornitura e procedimenti di acquisto. L'adozione del criterio del più elevato rischio (risk-based) ha consentito un maggiore livello di approfondimento rispetto a quello in passato raggiunto operando sulla base delle strutture organizzative.

Infine, in linea con le strategie aziendali di sviluppo del sistema di pianificazione dei costi e controllo di gestione l'OdV, sebbene sia una struttura di staff a basso impatto economico, ha adottato ed utilizzato

strumenti utili ad attribuire i costi (ore/uomo) alle strutture aziendali che ne risultano beneficiarie ed utilizzatrici. Da ciò è derivato un modello di ripartizione dei costi che è coerente con quello adottato a livello aziendale.

Internal Audit e Controllo Interno

In ottemperanza a quanto definito nel proprio Statuto, Consip S.p.A. si è dotata di una funzione di controllo interno avente l'obiettivo di assistere la Società nella valutazione dei processi di *governance*, controllo e gestione del rischio contribuendo al loro miglioramento. A tal fine la funzione valuta l'esposizione al rischio e l'adeguatezza del sistema dei controlli interni che attengono alla *governance*, all'operatività e ai sistemi informativi in termini di: efficacia ed efficienza delle operazioni, salvaguardia del patrimonio, conformità alle leggi, regolamenti e contratti.

I compiti e le responsabilità della funzione, nonché la natura e la frequenza della reportistica agli organi sociali ed alle altre funzioni di controllo sono disciplinate nel "Modello della funzione di Internal Audit e Controllo Interno" deliberato dal Consiglio di Amministrazione in data 15/12/2011.

Per la gestione della fase di *start-up* della funzione e l'avvio delle attività a regime, è stato definito un piano per l'anno 2012 che prevede sia la pianificazione e lo svolgimento dei compiti *core* della struttura che la determinazione dei relativi aspetti organizzativi.

3. Corporate Identity

Le attività di comunicazione svolte nel 2011 hanno rafforzato la fruizione degli strumenti di comunicazione interna ed esterna adottati dall'Azienda per un maturo consolidamento della reputazione e dell'immagine aziendale.

Molti gli eventi che hanno scandito la comunicazione esterna durante l'anno in oggetto, tra cui: Workshop "Tavoli Committenze-Imprese" di Patrimoni PA (in collaborazione con il laboratorio Terotech), premio "eProcurement 2011" (ex Premio Mepa, nel 2001 per la prima volta con attenzione estesa anche ad altre iniziative di e-procurement), premio "Progetti sostenibili e green public procurement 2011" con il patrocinio del Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare, che ha visto in questa III edizione un ampio interesse da parte di diversi attori pubblici e privati.

Ancora, il Convegno "Scenari e prospettive dell' eProcurement nelle Pubbliche Amministrazioni" in collaborazione con il Centro di Ateneo per i Servizi Informativi (CSI) - Università degli Studi di Napoli Federico II, l'evento "Nuova piattaforma telematica: l'e-procurement per la PA mette il turbo" in relazione al lancio in esercizio della nuovo portale degli acquisti per la Pubblica Amministrazione.

Grande rilievo hanno mantenuto per la comunicazione Consip le attività internazionali, attraverso la costante ospitalità di numerose delegazioni straniere la partecipazione al "Global Forum 2011: shaping the future" tenutosi a Brussels il 7-8 Novembre.

La comunicazione istituzionale ha migliorato il consolidamento del canale di relazione con i media e, quindi, ha prodotto ulteriore crescita della reputazione aziendale nei confronti dell'opinione pubblica.

4. Pianificazione e Controllo

Nel corso dell'anno 2011 l'area Pianificazione e Controllo ha svolto le proprie attività coerentemente al "*Modello di Controllo di Gestione*" definito negli anni precedenti, volto a creare un sistema di misurazione e controllo delle *performance aziendali*, analizzando le dimensioni fondamentali del business aziendale ed integrando i sistemi economico-contabili con quelli organizzativo-gestionali.

In logica di continuità rispetto agli anni precedenti, i principali ambiti di intervento sono stati:

- Pianificazione e Controllo - elaborazione budget di programma/responsabilità, controllo budgetario, analisi scostamenti e *forecasting*, monitoraggio performance per linea di business e di attività;
- Reporting - rappresentazione, secondo vari livelli di aggregazione, delle informazioni in relazione ai destinatari delle stesse;
- Contabilità Analitica - messa a regime del modello e produzione reportistica.

Le attività 2011 hanno riguardato, con interventi specifici, tutti gli ambiti di intervento sopra esposti, che rappresentano nel loro insieme elementi costituenti il più ampio Modello di Pianificazione e Controllo aziendale.

Pianificazione e Controllo

Il Modello di Budget 2011, coerentemente con quello già attivato nel biennio precedente, consente l'integrazione tra la pianificazione operativa per linea di attività e la pianificazione per centro di responsabilità, garantendo l'elaborazione del budget e le successive attività di controllo budgetario su tre dimensioni di analisi: centro di responsabilità, natura di conto economico e linea di attività.

Tutti gli strumenti di pianificazione adottati (dal budget di programma al forecast) hanno risposto alle esigenze di monitoraggio necessarie a garantire un presidio costante del nuovo modello di business, garantendo stabilità delle informazioni e tempestività nell'intraprendere eventuali azioni correttive. Contestualmente al controllo budgetario e alla relativa analisi degli scostamenti è stato effettuato un monitoraggio puntuale dell'avanzamento/delle performance per singola linee di attività con particolare attenzione ai ricavi gestionali.

Secondo questa logica, anche nel 2011, è stato scelto di elaborare il budget 2012 per linea di attività, con l'obiettivo di avere fin dall'inizio del processo tutte le dimensioni di analisi utili per garantire una visione organica e strutturata del Conto Economico previsionale, valutando l'impatto economico-finanziario delle scelte strategiche e operative. In quest'ottica l'Area Pianificazione e Controllo ha espresso i requisiti anche per lo sviluppo di un applicativo di raccolta ed elaborazione delle dichiarazioni programmatiche di budget che facilitasse la condivisione e integrazione delle informazioni nonché il consolidamento delle stesse.

Reporting

Nel corso del 2011, le attività di reporting hanno proseguito il loro obiettivo principale, vale a dire garantire un'efficace informativa di tipo direzionale e verso il CdA.

In tal senso, l'elaborazione di tutta la reportistica si è fondata sulle principali caratteristiche di un efficace Reporting: tempestività, sintesi, rilevanza delle informazioni, modalità di aggregazione. Particolare attenzione è stata poi dedicata alle cd. "Nuove Iniziative", che hanno determinato tra il 2010 e il 2011 un incremento del "Portafoglio ICT", generato essenzialmente dall'acquisizione di nuove Convenzioni con il Dipartimento delle Finanze, della Giustizia, con l'Ispettorato Ispettorato Generale per i Rapporti Finanziari con la UE del Ministero dell'Economia e delle Finanze e con il Dipartimento per la Programmazione e il Coordinamento della Politica Economica.

È opportuno evidenziare che, nell'ultimo trimestre dell'anno, si è avviato un nuovo processo di adeguamento del sistema di reporting in relazione al rinnovo della Convenzione Acquisti, che prevede, in parte, un nuovo modello di remunerazione integrandolo puntualmente con ulteriori aspetti relativi alla efficienza ed efficacia del Programma.

Contabilità Analitica

Nel corso del 2011 è stato effettuato il fine-tuning del Modello di Contabilità Analitica (Co.An.) - sviluppato con la metodologia Activity Based Costing - in termini di recepimento delle indicazioni emerse nella fase di test e di alimentazione con i dati del primo trimestre/semestre.

È stata, quindi, elaborata la relativa reportistica allo scopo di sintetizzare le principali evidenze emerse per linea di business. Successivamente si è predisposta un'analisi sulla potenziale implementazione informatica del sistema di Co.An., in logica integrata con il sistema di Pianificazione e Controllo per commessa. Obiettivo dell'analisi è stata la definizione dei requisiti necessari per la gestione dell'intero processo di Co.An. attraverso il supporto di un sistema informativo aziendale, che consenta:

- una gestione integrata delle informazioni previsionali/consuntivo secondo diversi livelli di aggregazione (es. struttura organizzativa, orizzonte temporale, linea di attività, prodotto/servizio);
- il tempestivo aggiornamento delle informazioni di competenza di ciascuna unità dichiarante;
- un minore effort da parte degli utenti (unità dichiaranti e owner del processo);
- un'adeguata "dinamicità evolutiva", in termini di adeguamento dell'architettura del modello "logico" all'evoluzione degli elementi di contesto (es. riassetti organizzativi).

Nel 2012 il Modello di Contabilità potrà essere, inoltre, utilizzato come riferimento per la definizione delle logiche di determinazione, in ottica *Activity Based Costing*, dei valori unitari relativi alla nuova Convenzione Acquisti (ex art. 5 comma 14 della stessa Convenzione).

Il Modello di Pianificazione e Controllo e il sistema “P&C per commessa”

Lo strumento principale a supporto del processo di Pianificazione e Controllo è stato il sistema “P&C per commessa” (di seguito “P&C”) che anche nel 2011 è stato ulteriormente migliorato nelle sue funzionalità, per recepire le esigenze di gestione della nuova convenzione ICT e per garantire il monitoraggio puntuale delle performance per singola linea di attività, linea di business e per l’analisi dei Ricavi gestionali.

5. Research and Development

L'area Research and Development (R&D) racchiude al proprio interno competenze/attività specifiche relative a Ufficio Studi, Relazioni Internazionali e Progetti Strategici.

Ufficio Studi

L'Ufficio Studi svolge attività di consulenza e ricerca nel settore del procurement pubblico, contribuisce alla formazione e all'informazione interna ed esterna all'azienda sulle tematiche riguardanti gli appalti pubblici e sostiene l'avvio delle iniziative di razionalizzazione degli acquisti, in particolar modo attraverso il supporto agli studi di fattibilità, alla definizione delle strategie di gara e alla stesura della documentazione di gara per le iniziative di procurement.

Per quanto riguarda le attività di consulenza interna, svolte nel 2011, si evidenziano, in particolare:

- Supporto e consulenza al Programma di razionalizzazione degli acquisti.

Tale attività si è sostanziata prevalentemente nel concorso alla definizione delle formule e dei criteri di aggiudicazione, alla suddivisione in lotti, al disegno contrattuale, al disegno di gara e all'implementazione di nuovi strumenti di eProcurement previsti dal Codice dei Contratti pubblici.

- Estensione attività all'intero ciclo di vita delle iniziative di procurement.

Il supporto organico dell'Ufficio Studi, avviato fin dal 2009, è oggi considerato elemento consolidato nei processi aziendali e abbraccia, ormai, non solo la fase di definizione delle strategie di gara, ma anche la fase precedente del processo (analisi di fattibilità) e quella successiva (stesura della documentazione di gara).

- Intensificazione del coinvolgimento nel settore Sanità.

Nel corso del 2011 è progressivamente aumentato il supporto al "Tavolo Tecnico sulla Telemedicina" (istituito presso il Consiglio Superiore della Sanità) e a quello finalizzato all'elaborazione di "Linee Guida Nazionali sull'Assistenza Protesica" (coordinato dalla Commissione di Studio e Ricerca - Ausili Tecnici per Persone Disabili e da Confindustria Federvare).

- Partecipazione a Tavoli di lavoro e Gruppi di Studio.

Nel 2011, l'Ufficio Studi ha fornito supporto all'ideazione e stesura di documenti di rilevanza aziendale, tra cui le risposte ai quesiti del Libro Verde della Commissione Europea "Sulla Modernizzazione della Politica dell'UE in Materia di Appalti Pubblici"; il documento di Consip nell'ambito della consultazione dell'Avcp in merito ai criteri di valutazione nelle gare all'Offerta Economicamente Più Vantaggiosa.

È proseguita, inoltre, la partecipazione ai "Tavoli Committenze-Imprese", gestiti da PatrimoniPA Net - Forum PA e in collaborazione con l'Autorità di Vigilanza per i Contratti Pubblici, e al Gruppo di Lavoro "Bandi a Più Stadi e Public Procurement", nell'ambito del Progetto "Sostegno alle