

calcolato su 1804 risorse medie). Il costo medio *pro-capite* del personale con contratto di somministrazione è pari a 36,5 mila euro.

Il costo del lavoro, in termini di spesa annua *pro-capite* per retribuzioni, può rilevarsi dalla tabella che segue, che considera il dato relativo alle diverse qualifiche (fonte IPZS):

Tabella 3- Costo del personale

COSTI		2013 (*)		2014 (*)		
QUALIFICA	ORG.MEDIO	MEDIO (1)	TOTALE	ORG.MEDIO	MEDIO (1)	TOTALE
DIRIGENTI	32	164.968	5.224.000	29	205.862	5.970.000
QUADRI	53	84.170	4.468.000	56	92.643	5.188.000
DIRETTIVI	291	64.173	18.669.000	295	64.200	18.907.000
IMPIEGATI	618	56.532	34.951.000	611	54.528	33.330.000
OPERAI	811	49.976	40.518.000	794	49.691	39.430.000
SOMMINISTRATI	7	31.556	213.000	78	36.463	2.838.000
TOTALE	1.812	57.437	104.043.000	1.863	56.745	105.663.000

(*) Bilancio

(1) media ponderata complessiva

Fonte: IPZS

4.3 Consulenze ed incarichi professionali

La disciplina del conferimento di incarichi presso l'Istituto risulta in linea con i principi normativi generali in materia (art 7, comma 6 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e succ. mod.): è prevista la possibilità di ricorrere all'affidamento a soggetti esterni esclusivamente per acquisire prestazioni professionali qualificate, con riferimento a un periodo determinato, per affrontare problematiche di particolare complessità o urgenza individuate dalle singole strutture, che non possano essere adeguatamente o tempestivamente risolte avvalendosi delle professionalità interne.

Con particolare riferimento alle consulenze ed agli incarichi professionali si riporta di seguito uno schema di sintesi, riferito agli anni 2013, 2014 e 2015 (fino al 28.2.2015):

Tabella 4- Costo per incarichi professionali esterni

(in euro)

INCARICHI PROFESSIONALI ESTERNI - ANNI 2013/2014/2015 (FEBB.)			
CONSULENZE	2013	2014	2015
CO.CO.CO	25.060	26.000	
ALTRI INCARICHI PROFESSIONALI	5.200	30.000	(co.co.pro.) 15.000
TOTALE	30.260	56.000	15.000

Scuola Arte della medaglia (SAM) (Docenti - Specialisti - Modelli - Borse di Studio)

Anno Accademico 2013/2014	Numero	Costo
CO.CO.CO.	4	62.000
CONTRATTI LAVORO AUTONOMO CON P.IVA	5	73.000
CONTRATTI DI MINI CO.CO.CO.	3	12.894
BORSE DI STUDIO SAM	7	73.500
TOTALE		221.394

Anno Accademico 2014/2015	Numero	Costo
CO.CO.CO.	4	62.000
CONTRATTI LAVORO AUTONOMO CON P.IVA	5	77.500
CONTRATTI DI MINI CO.CO.CO.	3	12.894
BORSE DI STUDIO SAM	7	53.452
TOTALE		205.846

Fonte: IPZS

4.4 Gli interventi organizzativi

Nel corso dell'ultimo biennio si è svolta un'attività di analisi e valutazione sull'adeguatezza della struttura organizzativa a supportare il processo di riorientamento strategico dell'azienda. Tale analisi – della quale si è dato ampio conto nel precedente referto di questa Corte - ha condotto ad importanti modifiche organizzative e, in particolare, alla costituzione, nel corso del 2012, delle due “Macro Aree” – l'Area Operativa e l'Area Amministrativa e Servizi - con rapporto diretto con il Presidente e con l'Amministratore Delegato; ciò ha consentito dapprima una razionalizzazione dei contatti con il vertice e in seguito, con la soppressione delle posizioni di Direzione della Produzione

e Direzione del Polo Produttivo Salario, anche una riduzione della linea gerarchica nell'ambito dell'area produttiva.

Nel corso del 2013 è proseguita l'attività di rimodulazione della microstruttura, che ha visto progressivi adeguamenti per il raggiungimento di un più razionale ed efficiente utilizzo delle risorse. In particolare, gli interventi organizzativi si sono focalizzati proprio sulle strutture appartenenti alle due macro aree sopracitate, ridefinendo gli assetti della "Direzione Attività Immobiliari", della "Direzione Amministrazione, Contabilità Industriale e Finanza" e della "Direzione Pianificazione e Controllo di Gestione", relativamente alla Macro "Area Amministrazione e Servizi".

In linea con quanto stabilito dalle linee strategiche aziendali contenute nel Piano d'Impresa, sono stati apportati interventi alle Direzioni per le quali si è ritenuto di particolare importanza definire le attività secondo logiche di efficiente ed efficace presidio dei processi lavorativi focalizzandone le rispettive aree di responsabilità.

Nel 2014 gli interventi organizzativi hanno riguardato la "Direzione Acquisti", la "Direzione Qualità, Sicurezza, Ambiente e Servizi Generali", la "Direzione Relazioni Istituzionali, Immagine e Comunicazione", il "Polo Artistico ed Editoria" e la "Direzione Risorse Umane e Organizzazione".

Da ultimo, nel corso dei primi mesi del 2015 sono stati apportati interventi alle Direzioni per le quali si è ritenuto di particolare importanza definire le attività secondo logiche di efficiente ed efficace presidio dei processi lavorativi focalizzandone le rispettive aree di responsabilità.

In particolare, nel mese di gennaio sono state soppresse alcune strutture organizzative.

Infine, nel mese di dicembre 2014 è stata avviata la procedura di licenziamento collettivo prevista dagli artt. 24 e 4 della legge n. 223/1991, che riguarda n. 190 dipendenti (non dirigenti) e n. 5 dirigenti (per un totale di n. 195 unità) ritenuti strutturalmente eccedenti rispetto alle esigenze aziendali. Procedura volta a ridurre il personale prossimo all'età pensionabile e, al contempo, avviare un processo di cambio generazionale.

4.5 I progetti HR (Human resources)

Nel corso del 2013, come già accennato nel precedente referto, si sono conclusi due progetti particolarmente significativi (con il supporto di società specializzate, individuate al termine di una procedura di gara) che hanno avuto rispettivamente: il primo, *l'Analisi dei Ruoli Organizzativi*, con lo scopo di definire l'esatta dimensione di ciascun ruolo organizzativo ovvero il peso, l'area di responsabilità e l'impatto sull'organizzazione e sui risultati aziendali; il secondo, *Management Assessment*, al fine di valutare in modo oggettivo la corrispondenza, l'adeguatezza ed il potenziale

dei manager alla copertura delle diverse posizioni aziendali. I progetti hanno coinvolto tutta la popolazione dei dirigenti e dei quadri aziendali per un totale di circa 85 unità.

Nel percorso di sviluppo organizzativo intrapreso negli ultimi anni è stato introdotto il Sistema di Performance Management, quale strumento di valutazione di tutto il personale (impiegati, direttivi e quadri).

Nel corso degli ultimi anni sono proseguite le valutazioni delle performance di tutti gli impiegati, relativamente all'attività svolta negli anni precedenti.

5. L'ATTIVITÀ

5.1 Prodotti e clienti. Le principali attività

Il quadro economico di riferimento ha evidenziato, negli anni 2013 e 2014, il perdurare di una congiuntura economica negativa, con ulteriore contrazione delle risorse disponibili anche per la Pubblica Amministrazione.

In tale ambito, IPZS ha proseguito il proprio impegno di efficientamento produttivo e gestionale, mantenendo risultati positivi, seppur in contenimento rispetto a quelli degli esercizi precedenti, cercando di rafforzare il proprio ruolo di fornitore, istituzionalmente riconosciuto, a supporto della P.A., nei settori della sicurezza, identificazione, tracciabilità e certificazione ¹⁶.

In particolare, l'Istituto si è trovato ad affrontare uno scenario nel quale la debole congiuntura economica si è tradotta in un'ulteriore contrazione dei volumi di attività su alcuni prodotti “core”; inoltre, la spesa da parte delle amministrazioni ha continuato a ridursi, al fine di garantire il rispetto dei vincoli comunitari, con conseguente riflesso su molte delle tradizionali linee di attività (stampati comuni, progetti informatici, inserzioni in G.U., ecc.).

A ciò si aggiungono gli effetti di alcuni provvedimenti normativi, che hanno negativamente influenzato le dinamiche del prodotto dell'esercizio e che, allo stato attuale, devono ritenersi strutturali: basti ricordare, nella specie, la progressiva introduzione dei ricettari medici *on-line*, che stanno gradualmente sostituendo quelli cartacei; il ridimensionamento degli ordinativi di monetazione a corso legale (con effetti penalizzanti sulle attività degli stabilimenti Zecca e Verres); la mancata soluzione delle problematiche che riguardano la produzione di scontrini per il gioco lotto, pur in presenza del d.m. 23 dicembre 2013, che ha recato il nuovo elenco di “carte valori” ¹⁷.

Tali effetti sono stati solo parzialmente compensati, nel periodo di riferimento, da una ripresa delle immatricolazioni di auto e motoveicoli.

E' stata quindi necessaria una complessiva rivisitazione delle linee-guida del piano industriale da parte della società. Il Consiglio di Amministrazione, nominato nel mese di settembre del 2014, ha dato avvio, in tempi ristretti, all'elaborazione di un nuovo piano strategico per il triennio 2015-2017. Le linee guida identificate sono state mirate al rafforzamento degli impegni aziendali su una serie di interventi che mitigassero gli effetti negativi della congiuntura economica, dando altresì impulso all'avvio di nuove iniziative orientate a consolidare il ruolo di IPZS quale referente per la tutela degli

¹⁶ Come ampiamente riportato nel precedente capitolo 5.

¹⁷ Vedasi il capitolo 1.

interessi primari dello Stato attraverso prodotti, servizi e progetti ad elevato valore in termini di garanzia per la sicurezza, la tutela della salute, l'anticontraffazione e la tracciabilità.

Tutto ciò ha richiesto il ridisegno dell'assetto organizzativo, in un'ottica di maggiore coerenza con gli obiettivi aziendali di sviluppo.

Al riguardo è stato raggiunto un Protocollo di intenti con le Organizzazioni Sindacali, che ha identificato i temi cardine da affrontare, al fine di assicurare il necessario supporto al dispiegarsi delle azioni definite nel piano strategico; nella specie, il percorso definito ha riguardato i temi dell'ottimizzazione nella gestione del personale, sia in termini di dimensionamento degli organici che di migliore saturazione delle risorse, di ridefinizione dei processi di fabbrica, di internalizzazione di attività produttive ed ausiliarie.

Inoltre, attese le criticità presenti sia in termini di qualificazione e *mix* delle risorse umane (elevata età media e scolarizzazione di livello medio-basso), sia con riferimento a professionalità non corrispondenti ai livelli di inquadramento, è stata avviata un'analisi organizzativa al fine di evidenziare esuberi ed eventuali possibili riallocazioni delle risorse; sono stati impostati, quindi, gli elementi per definire una procedura di mobilità e di incentivo all'esodo, i cui primi effetti si sono concretizzati all'inizio del secondo trimestre del 2015.

Tra le iniziative di rilievo sviluppate nel corso del periodo di riferimento si segnalano:

- la realizzazione delle modifiche ai sistemi ed alle infrastrutture di supporto all'emissione del permesso di soggiorno elettronico, funzionali all'avvio del rilascio del nuovo PSE 380 ¹⁸;
- l'aggiornamento delle infrastrutture legate alla gestione e diffusione del Passaporto Elettronico ¹⁹;
- la prosecuzione dei lavori sul documento elettronico di identità, d'intesa con il Ministero dell'Interno ed il Ministero dell'Economia e delle Finanze e con il coinvolgimento dell'Agenzia per l'Italia Digitale ²⁰.

Tra i *fattori di rischio* principali, che risultano anche dalle caratteristiche dei mercati di riferimento e dalla natura delle attività svolte dalla Società, si richiama innanzi tutto il quadro macroeconomico, che negli anni 2013 e 2014 si è caratterizzato per un'ulteriore contrazione della dinamica del PIL, dell'andamento dei consumi e (in particolare) del livello di spesa della Pubblica

¹⁸ Vedasi il capitolo 5.

¹⁹ Vedasi il capitolo 5.

²⁰ Vedasi il capitolo 1.

Amministrazione, riverberando le incertezze sulle aspettative anche per l'esercizio 2015 nel corso del quale, pur in presenza di timidi segnali di miglioramento del contesto economico, è prevista una diminuzione del valore della produzione, con il conseguente impatto negativo sulla situazione economico-patrimoniale della società.

Occorre poi tenere presente la dipendenza di IPZS - dato il suo ruolo storico e statutario di fornitore della Pubblica Amministrazione - da "clienti" i cui programmi di spesa possono essere soggetti a modifiche in corso d'opera, ritardi, revisioni, tagli o cancellazioni, fattori che possono avere impatti negativi sui piani industriali della società, nonché sulle risorse tecniche e finanziarie necessarie alla loro applicazione. Ciò si è tradotto, nel periodo considerato, in un significativo contenimento degli stanziamenti previsti sul bilancio dello Stato, contrazione proseguita nel 2015.

Lo stesso, elevato livello di regolamentazione cui l'attività aziendale è assoggettata, data la particolarità delle produzioni la cui realizzazione è affidata a IPZS, spesso *ex-lege*, rappresenta un ulteriore elemento di criticità: tale regolamentazione, non sempre di rango primario, presenta aspetti di farraginosità con provvedimenti non sempre coordinati tra loro, che si sommano alle molteplici disposizioni normative e regolamentari relative ai diversi aspetti dell'attività aziendale, imponendo la creazione e il mantenimento di presidi organizzativi dedicati ²¹.

Da tenere presente, ancora, l'elevato livello di investimenti sostenuti e da sostenere da parte di IPZS per lo sviluppo di progetti complessi ed integrati, come il Passaporto Elettronico, il Permesso di Soggiorno Elettronico, la nuova Patente e il Documento Elettronico d'Identità, i cui ritorni, sia in termini economici sia (soprattutto) in termini finanziari, sono legati a laboriose procedure di approvazione delle amministrazioni competenti ed alle prelieve verifiche di disponibilità su specifici capitoli del bilancio dello Stato, con conseguenti impatti sulla posizione finanziaria netta della società e sui flussi di cassa attesi.

A tale ultimo riguardo, si ricorda come negli ultimi esercizi sia stata data evidenza dei crediti iscritti in bilancio nei confronti del MEF, in particolare di quelli, per oltre 120 milioni, relativi a prestazioni rese direttamente a favore del Ministero per attività di trasporto e facchinaggio degli stampati comuni nel periodo 2002-2006 ²². Più in generale, con riferimento all'esposizione creditoria complessiva nei confronti del MEF per carte comuni e carte valori, generata dalla pluriennale insufficienza degli importi che da alcuni capitoli del bilancio dello Stato sono stati versati all'Istituto

²¹ E' sufficiente ricordare, in proposito, le vicende del DDU - CIE, di cui ai capitoli 1 e 5.

²² Vicenda già ampiamente esaminata nel precedente referto di questa Corte. Al riguardo, si rammenta ancora che l'Istituto, in linea con quanto già deciso nel 2012, ha deciso di integrare, in via prudenziale, il relativo stanziamento nel bilancio 2013, allo scopo di tenere conto, atteso il tempo trascorso, dell'effettivo valore delle somme iscritte, accantonando un ammontare pari a circa 2,0 milioni di euro, determinato sulla base del tasso legale *pro-tempore* in vigore, applicato al periodo intercorso tra il sorgere del credito ed il 31 dicembre 2013.

rispetto al valore delle forniture da quest'ultimo effettuate, nel corso del 2014 la stessa ha raggiunto i 636 milioni, in ulteriore aumento rispetto ai già considerevoli importi di 532 milioni del 2012 e di 594 milioni del 2013 ²³.

L'attività di IPZS, nel periodo di riferimento, si è sviluppata secondo le linee definite dai vertici aziendali, nell'ottica di un consolidamento dei rapporti con i principali clienti.

In conformità con quanto disposto da tali linee, è stata definita una pianificazione strategica di tutte le fasi di gestione commerciale, che vede quali principali strumenti una corretta e puntuale calendarizzazione delle consegne al cliente, una particolare attenzione nella selezione dei canali di distribuzione utilizzati e, infine, una regolare e tempestiva chiusura delle eventuali non conformità rilevate.

Per quanto riguarda prodotti come ricettari medici e contrassegni vini a D.O., i portali sviluppati negli anni precedenti hanno supportato le Aziende e la Pubblica Amministrazione nella tempestiva e corretta comunicazione dei fabbisogni e dei successivi ordini. In particolare, la realizzazione dei portali ha posto le basi e consentito di procedere a un'importante revisione dei processi logistici in essere tra IPZS e MEF, dando luogo a una positiva integrazione dei rispettivi sistemi gestionali in termini di flussi dati.

Per quanto riguarda il bollino farmaceutico, a seguito dell'emissione del d.m. Salute del 30 maggio 2014, l'Istituto ha avviato, in collaborazione con il Ministero e con le Confederazioni del settore farmaceutico, un piano di attività formativa a supporto delle aziende farmaceutiche che, sulla base del nuovo dettato normativo, sono obbligate all'utilizzo della piattaforma internet per la gestione degli acquisti. E' stato anche allestito un apposito help desk dedicato alle aziende farmaceutiche che devono accreditarsi per l'utilizzo della piattaforma.

Con riferimento al passaporto elettronico, è stato istituito un tavolo di lavoro, composto dall'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, dal Ministero dell'Interno e dal Ministero degli Affari Esteri sul monitoraggio dell'attivazione del nuovo microprocessore PACE v2 ²⁴. Anche per il permesso di soggiorno elettronico sono in corso le attività di distribuzione e monitoraggio del nuovo PSE 380 sul territorio nazionale, in sintonia con il Regolamento della Commissione Europea 380 del 2008 ²⁵. E'

²³ Occorre tenere presente, al riguardo, che l'ammontare di 636 milioni di euro include anche i crediti per la fornitura dei documenti elettronici (passaporto e permesso di soggiorno), per i quali il controvalore è già stato versato dai cittadini su specifici capitoli di entrata del bilancio dello Stato, trattandosi di prodotti il cui onere viene interamente sostenuto dai soggetti richiedenti il documento, nonché i 120 milioni di euro relativi alle prestazioni rese al MEF per attività di trasporto e facchinaggio degli stampati comuni nel periodo 2002-2006 e di cui s'è appena detto.

²⁴ Vedi il paragrafo successivo.

²⁵ Le Questure che emettono il PSE380 in via sperimentale sono al momento 6: Viterbo, Terni, Padova, Napoli, Bergamo e Brescia.

in firma presso il Ministero dell'Interno il decreto che definisce il prezzo di rilascio di tale nuovo permesso di soggiorno.

Per quanto riguarda il processo di internalizzazione del servizio di pubblicazione *on-line* delle inserzioni in Gazzetta Ufficiale, al fine di garantire un passaggio graduale dalle vecchie alle nuove modalità operative e contenere possibili picchi di lavorazione, è stata offerta agli inserzionisti la possibilità di scegliere per un ulteriore anno se registrarsi direttamente sulla nuova piattaforma o richiedere la pubblicazione degli avvisi tramite intermediari.

Gli interventi di miglioramento sul portafoglio prodotti e sulla gestione della clientela sono stati monitorati attraverso l'analisi puntuale delle consegne. Tale attività ha consentito, anche in periodi di criticità produttiva, di ridurre al minimo l'impatto di tali criticità sulle varie filiere merceologiche. In ogni caso, l'Istituto ha gestito direttamente, con tutti gli utenti coinvolti, le eventuali questioni e problematiche produttive.

5.2 Informatica e telematica

Nel corso degli anni 2013-2014 IPZS si è rafforzato nel ruolo svolto a supporto della Pubblica Amministrazione anche in ambito ICT (Information and communication technology), continuando a garantire strumenti indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali quali prodotti, servizi e progettualità al passo con gli standard tecnologici a tutela dello Stato e degli interessi generali della collettività. In questo ambito, una particolare attenzione è stata riservata alla gestione e all'avanzamento dei progetti relativi ai prodotti di sicurezza, in particolare ai documenti di riconoscimento elettronici.

Per quanto riguarda il Passaporto elettronici (PE) e il Permesso di Soggiorno elettronico (PSE), al fine di adempiere alle Decisioni C (2011) 5499 e C (2011) 5478 del 4/8/2011 della Commissione Europea, che fissavano al 1° gennaio 2015 il termine ultimo per l'inserimento nei PE e PSE emessi dagli Stati membri del nuovo microchip PACE v2, sono state definite le caratteristiche tecniche dei nuovi microprocessori, al fine di espletare le procedure ad evidenza pubblica per l'approvvigionamento degli stessi; sono state poi completate le attività di progettazione e predisposta la documentazione di gara europea, che prevede l'aggiornamento tecnologico dei Sistemi Centrali e di Sicurezza di Emissione dei PE e PSE, l'implementazione del sito di Disaster Recovery e la Continuità Operativa, ai sensi dell'art. 50-bis, comma 3 lett. «a» e «b» del CAD di cui al d.lgs. n.82/2005 e s.m.i.. La documentazione è stata sottoposta, con esito positivo, al parere di congruità tecnica ed economica presso l'Agenzia per l'Italia Digitale.

Per quanto riguarda l'identità digitale, su richiesta di AgID è stata avviata un'attività di studio focalizzata sugli aspetti di sicurezza legati al furto di identità, in collegamento con l'attività del progetto europeo sul furto di identità *Eksistenz*; IPZS è entrato a far parte dell'Advisory Board di tale progetto.

Particolare attenzione è stata dedicata anche alle attività volte al costante innalzamento e monitoraggio dei livelli di sicurezza dei documenti di riconoscimento e del relativo circuito di emissione. Nella specie l'Istituto, a supporto del Ministero dell'Interno e del Ministero Affari Esteri, ha partecipato ai lavori della Commissione Europea, finalizzati a definire una *Common Certificate Policy* relativa ai sistemi di sicurezza a chiave pubblica, connessi al rilascio dei documenti elettronici. Nel 2014 sono proseguite ulteriori attività a livello internazionale, con la partecipazione dell'Istituto al New Technology Working Group (NTWG) dell'ICAO (International Civil Aviation Organization), per la specifica del Passaporto Elettronico ed in generale dei documenti di viaggio.

A seguito della pubblicazione del d.p.c.m. del 10 maggio 2012, è stato realizzato il circuito di emissione del nuovo modello di tessera personale di riconoscimento (ATe) per i dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni; è stato poi istituito un tavolo di lavoro con la Corte dei conti, i Vigili del Fuoco, il Ministero dell'Interno, l'Arma dei Carabinieri, il Ministero della Difesa per la revisione del *layout* del modello, nell'ottica di una maggiore armonizzazione.

Per quel che riguarda i servizi per la Pubblica Amministrazione, sono proseguite le attività di aggiornamento tecnologico e contenutistico del Portale Numismatico dello Stato, del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, all'interno del quale è stata realizzata la nuova sezione Itinerari, inaugurata con Pompei, in cui viene reso fruibile un percorso multimediale di interesse, oltre che numismatico, anche archeologico e turistico. Per il Portale unico Trovanorme e Concorsi Salute, del Ministero della Salute, è stata resa disponibile la versione mobile.

E' stato anche realizzato il sistema richiesto dal MIUR per l'inserimento, la gestione e la condivisione di tutti i documenti di natura storica o corrente presenti negli archivi cartacei o elettronici di Scuole, Uffici Scolastici Provinciali e Regionali ed uffici centrali del MIUR.

Nell'ambito delle Aree Naturali Protette, della Biodiversità e del Mare in Italia, sono state completate le attività di reingegnerizzazione del Portale NaturaItalia, all'interno del quale confluirà anche il Portale Si.di.MAR.

E' in corso di pianificazione la sperimentazione del Portale "150 Anni di Libri. Invito alla Lettura", in cui verranno pubblicati i contenuti multimediali di memoria storica censiti in occasione della Mostra "1861-2011. L'Italia dei Libri"; l'Istituto si occuperà di effettuare anche l'attività di

digitalizzazione della documentazione storica che verrà fornita dal Centro per il Libro e la Lettura del Ministero per i beni e le attività culturali e del Turismo (MiBACT).

Per il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale è stato quasi completato il portale “Documenti Diplomatici Italiani – Mostre”, che pubblicherà i contenuti multimediali, digitalizzati dall’Istituto, presentati nelle Mostre dedicate alla storia della politica estera italiana e dei volumi dell’intera collezione Documenti Diplomatici Italiani.

Nel dicembre 2014 è stata completata l’attività di potenziamento del servizio “Normattiva”, con l’acquisizione ed alimentazione degli atti normativi pubblicati dal 1933 al 1945 e, parallelamente, l’attività di aggiornamento in “multivigenza” degli atti normativi pubblicati nel periodo 1936 – 1945; attività avviata nel mese di marzo 2013 a seguito della stipula, con la Presidenza del Consiglio, dell’accordo modificativo del precedente accordo dell’8 ottobre 2009 relativo alla realizzazione del programma di informatizzazione e classificazione della normativa statale vigente, ai sensi dell’articolo 107 della legge 23 dicembre 2000, n. 388. Il portale ha continuato a registrare un buon livello di accesso, che passa da una media di circa 20.000 utenti diversi in media al giorno ad oltre 30.000.

La nuova versione del portale Gazzetta Ufficiale, disponibile gratuitamente per tutti i cittadini a partire dal 1° gennaio 2013, ha registrato una continua crescita in termini di utilizzo, passando da una media di circa 35.000 utenti diversi al giorno a circa 50.000. È stato inoltre completato il servizio di Raccolta delle inserzioni online (IOL)²⁶ al fine d’internalizzare l’intero processo; la piattaforma è stata predisposta per consentire l’abilitazione all’uso del sistema agli inserzionisti che richiedono la pubblicazione per conto di terzi.

In aderenza ai principi del Codice dell’Amministrazione Digitale, i portali Normattiva e Gazzetta Ufficiale sono stati resi maggiormente accessibili, in aderenza ai principi dell’“Open data”.

In ottica di adeguamento tecnologico e/o evolutivo dei sistemi informatici, è proseguita l’attività di consolidamento su architetture virtuali, con l’obiettivo di omogeneizzazione della conduzione operativa, di recupero in termini di spazio e di consumi energetici, di affidabilità e sicurezza dei sistemi e di gestione della replica dei dati sui siti di Business Continuity e Disaster Recovery.

Nell’ambito delle nuove soluzioni tecnologiche studiate e avviate nel corso del 2014 e che l’Istituto intende portare avanti nel triennio 2015-2017 uno specifico cenno va fatto all’implementazione di architetture *Cloud Computing*, una soluzione che la PA vede con grande interesse, in quanto

²⁶ Cfr. anche il paragrafo precedente.

funzionale ad una più fluida e sicura gestione delle proprie infrastrutture e dell'erogazione dei propri servizi ICT ²⁷.

In particolare, l'Istituto è orientato ad adottare e ad offrire alle pubbliche amministrazioni il modello c.d. di *Private Cloud*, vale a dire un'infrastruttura che consente di mantenere i dati dentro la propria struttura operativa, con vantaggi in termini di privacy e sicurezza dei dati; essa può essere gestita da una struttura operativa competente ed essere ubicata in sede oppure fuori. Questo modello di *Cloud Computing* si sta diffondendo molto tra le aziende, in quanto offre loro la possibilità di usufruire di un sistema semplificato, che consente l'accesso alle singole unità aziendali in base alle loro effettive necessità, ottimizzando al meglio le risorse disponibili; esso offre poi l'ulteriore vantaggio di facilitare e rendere meno costose le procedure di Business Continuity e Disaster Recovery, con adeguata sicurezza e riservatezza dei dati, oltre al pieno e corretto utilizzo delle risorse hardware e software.

5.3 L'attività contrattuale

L'ottimizzazione dei costi ed il miglioramento continuo delle principali attività di gestione degli approvvigionamenti hanno portato IPZS, mediante stretta collaborazione tra Direzione Acquisti e Stabilimenti produttivi, ad effettuare una completa rivisitazione delle logiche di acquisto adottate transitando, gradualmente, da una gestione degli approvvigionamenti di tipo *on demand*, nella quale gli affidamenti sono subordinati all'esigenza puntuale della struttura richiedente, ad un'effettiva pianificazione degli acquisti, basata sull'analisi e il monitoraggio dei fabbisogni e delle scadenze.

La valutazione dei processi aziendali prioritari ha consentito l'individuazione delle componenti di spesa aggredibili, al fine di ottenere una riduzione dei costi di funzionamento aziendali ed una riduzione dei costi legati alla produzione.

In particolare, è stato avviato un processo di progressiva razionalizzazione, con una consistente diminuzione degli affidamenti diretti, in favore di gare sia sopra che sotto la soglia comunitaria e conseguente stimolo della concorrenza del mercato. Ulteriore criterio di razionalizzazione è stata la pianificazione dei fabbisogni aziendali sulla base dell'analisi del flusso semestrale o annuale degli stessi, che ha consentito l'ottimizzazione delle attività e la continuità dei servizi e forniture, nel rispetto dei tempi di richiesta e di scadenza dei contratti in essere.

²⁷ Per *cloud computing* si intende un modello che permette da qualsiasi luogo e in maniera semplice e comoda l'accesso su richiesta, tramite rete, ad un insieme di risorse di elaborazione condivise e configurabili (es. reti, *server*, *storage*, applicazioni e servizi) che vengono rapidamente fornite e rilasciate con il minimo sforzo di gestione o di interazione da parte del fornitore del servizio, con utilizzo privilegiato del concetto del «riuso». Sfrutta, in particolare, i vantaggi delle reti distribuite, utilizzando risorse virtualizzate e i comuni protocolli internet e standard di rete.

Il triennio 2012-2014 ha evidenziato un significativo incremento delle procedure negoziali di importo superiore ai 207.000 Euro per beni, servizi e lavori, a fronte di un costante decremento percentuale del numero degli affidamenti diretti, pari a circa il 20% su base annua (-22,5% nel 2013 vs 2012 e -23,6% nel 2014 vs 2013).

Nei grafici seguenti sono mostrati gli affidamenti effettuati nel triennio in esame distinguendoli per numero e per importo e raggruppati per:

- ✓ affidamenti diretti;
- ✓ procedure sotto soglia (cottimo fiduciario);
- ✓ procedure sopra soglia (aperte, ristrette, negoziate senza bando, esercizio di opzioni e adesioni a convenzioni).

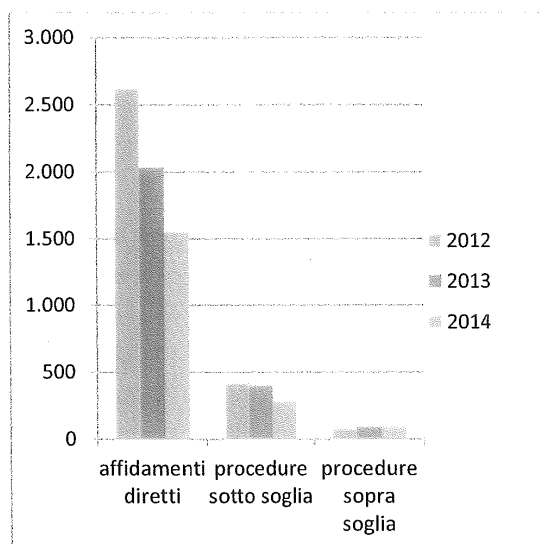


Figura 1 - numero affidamenti nel triennio 2012-2014

Fonte: IPZS

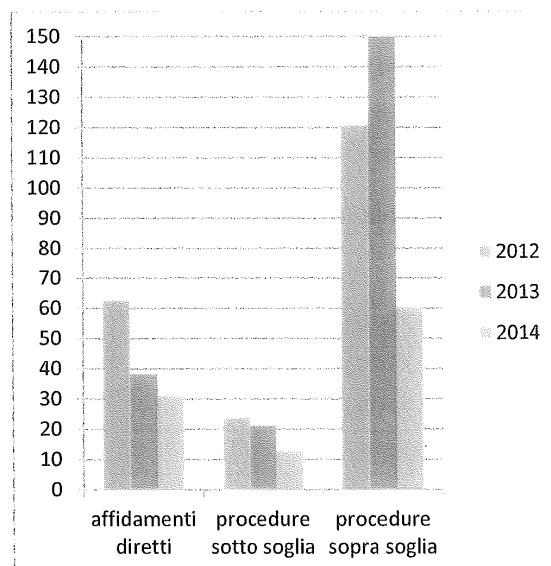


Figura 2 - importo in M€ degli affidamenti nel triennio 2012-2014

Fonte: IPZS

La riduzione degli affidamenti diretti è stata accompagnata nel 2013 da un incremento delle gare, maggiormente evidente in termini di importo piuttosto che di numerosità degli ordinativi; l'incidenza del valore degli acquisti tramite gara è infatti passata da circa il 69% nel 2012 all'81% nel 2013. Tale incremento è quasi interamente dovuto alle gare sopra soglia.

L'andamento discordante ritrovato nel 2014, periodo durante il quale invece è stata riscontrata una riduzione generalizzata degli importi, è dovuto essenzialmente ad un calo del fatturato, con

conseguente riduzione del fabbisogno e ad una riduzione degli investimenti e della spesa, anche a seguito delle disposizioni del D.L. n. 66/2014.

Vanno segnalati a tale proposito, in particolare:

- **riduzione del fabbisogno:** è stata realizzata la proroga di 10 contratti di importo superiore alla soglia comunitaria, che ha comportato lo slittamento della pubblicazione di 6 gare aperte pianificate nel 2014;
- **riduzione degli investimenti e della spesa:** slittamento di investimenti sia in ambito produttivo (es. impianto per taglio lastre per Passaporto Elettronico, linea di confezionamento monete etc.) che tecnologico (Es. *Business Continuity* per sistemi IPZS etc.).

Si evidenzia inoltre che nel 2013 sono stati attivati numerosi contratti pluriennali di elevato importo (es. infrastrutture periferiche PE/PSE) al fine di intervenire su specifiche categorie di spesa e soddisfarne l'approvvigionamento a condizioni concorrenziali anche per l'anno successivo. Di seguito invece, si riporta il dettaglio dei valori relativi al numero e all'importo degli ordini e contratti emessi dall'Istituto nel triennio 2012-2014 precedentemente riportati in fig. 1 e 2:

Tabella 5- numeri e importi affidamenti nel triennio 2012-2014

	<i>n. ordini/contratti emessi</i>			<i>importo in milioni di Euro</i>		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Affidamenti diretti (importo < 40.000 Euro)	0	35	1.320	0,00	0,39	7,22
Affidamenti diretti per motivi tecnici	2.230	1.782	232	60,73	36,43	23,94
Affidamenti diretti per urgenza	392	216	2	1,99	1,32	0,01
Cottimo fiduciario	416	398	281	23,65	21,02	12,76
Gara negoziata senza bando	4	12	9	1,62	9,33	2,53
Gara ristretta semplificata	3	0	0	1,37	0	0
Gara aperta o ristretta	24	39	31	109,32	136,83	53,87
Esercizio di opzione prevista in gara	0	0	10	0	0	1,16
Adesione a convenzioni (Consip, DigitPA)	43	36	41	8,56	3,53	2,72
Totale	3.112	2.518	1.926	207,24	208,85	104,22

Fonte: IPZS

Come si evince dalla tabella che precede, nel 2014 l'Istituto ha migliorato il monitoraggio degli approvvigionamenti diretti, distinguendo tra quelli di importo inferiore a 40.000 Euro e quelli che invece hanno ad oggetto particolari ragioni tecniche (es. condizioni tecnico-economiche e contrattuali garantite dalle sole Imprese costruttrici/case madri) o attinenti alla tutela di diritti

esclusivi (brevetti, proprietà intellettuale etc.), mentre è stata abbandonata la classificazione di “affidamenti diretti per urgenza”.

I dati sopra esposti non comprendono gli affidamenti esenti da tracciabilità (es. contratti di acquisto o locazione di beni immobili, servizi di arbitrato e conciliazione, contratti di lavoro, affidamenti “*in house*”) né quelli legati ai singoli eventi elettorali (es. stampa di schede, tabelle e manifesti elettorali), che sono invece di seguito riportati:

Tabella 6- numeri e importi affidamenti esenti CIG nel triennio 2012-2014

	<i>n. ordini/contratti emessi</i>			<i>importo in milioni di Euro</i>		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Affidamenti esenti da CIG	4	76	65	5,52	2,00	2,79

Fonte: IPZS

Tabella 7- numeri e importi affidamenti elettorali nel triennio 2012-2014

	<i>n. ordini/contratti emessi</i>			<i>importo in milioni di Euro</i>		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Affidamenti diretti per elezioni	169	1.507	4.693	0,44	6,84	4,22
Cottimo fiduciario per elezioni	10	5	446	0,32	0,15	6,06
Totale	179	1.512	5.139	6,28	8,99	13,07

Fonte: IPZS

La tabella 7 evidenzia che le attività relative alle consultazioni elettorali del 25 maggio 2014 e dei relativi ballottaggi (Parlamento Europeo, Amministrative per circa 4.000 comuni, regionali Abruzzo compreso un referendum, Piemonte ed amministrative Sardegna) sono state espletate mediante un processo totalmente nuovo, condotto da IPZS di concerto con il Ministero dell'Interno. In particolare, sono state svolte quasi 200 procedure di cottimo fiduciario in modalità telematica per l'affidamento del servizio di stampa schede elettorali, tabelle di scrutinio per le elezioni amministrative e del Parlamento Europeo e manifesti per le elezioni del Parlamento Europeo, articolate in lotti per un numero di circa 450 affidamenti complessivi. Per il restante materiale elettorale (cancelleria, trasporto elettorale, urne, bustoni, ulteriori pubblicazioni e stampati che IPZS produce per le elezioni, certificati elettorali all'estero, carta, scatoline e tamponi porta timbri, etc.) sono stati resi disponibili alcuni contratti-quadro derivanti da gare sopra soglia o procedure a cottimo fiduciario bandite ad hoc.

Al fine di poter gestire una corretta pianificazione degli acquisti e migliorare la tracciabilità delle informazioni, nel 2014 è stata implementata una nuova piattaforma di *e-procurement*.

Sull'albo fornitori *on-line* ad oggi risultano presenti a sistema circa 1.700 fornitori di cui oltre 700 fornitori iscritti ed operativi, in linea con la numerosità del vecchio albo cartaceo.

Nel 2014 sono state svolte quasi 700 procedure in modalità telematica, suddivise come di seguito riportato:

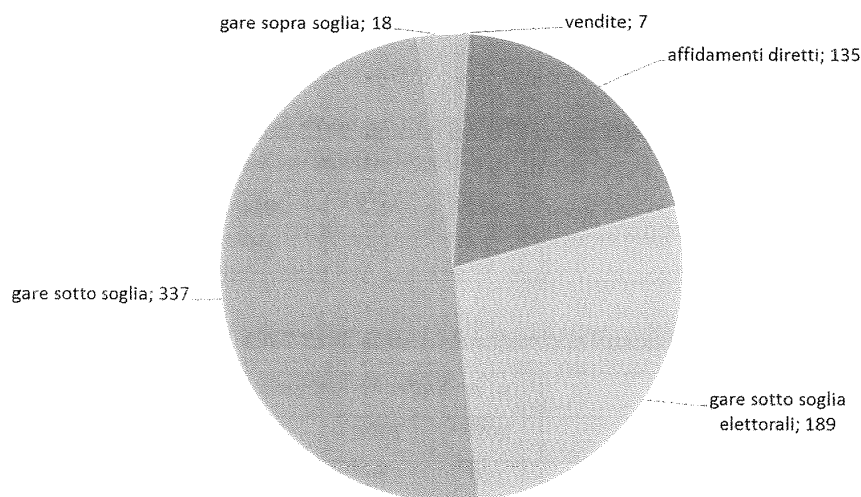


Figura 3 - Previsioni 2015 (dati di budget e preconsuntivo)

Fonte: IPZS

L'introduzione di tale strumento ha comportato:

- la completa eliminazione di documenti cartacei nella gestione dell'Albo Fornitori ed una riduzione degli stessi nella gestione delle gare sopra soglia;
- la semplificazione e velocizzazione del processo di iscrizione e di partecipazione alle gare da parte dei fornitori, grazie alla generazione di modelli standard;
- la riduzione degli errori nonché dei tempi dovuti alla precedente necessità di inserire gli stessi dati più volte in diversi sistemi con i quali la piattaforma è integrata;
- una maggiore tracciabilità e trasparenza dei processi di acquisto;
- la costante aderenza alla normativa sui contratti pubblici.

La piattaforma permette di svolgere in modalità telematica anche le procedure di vendita, avviate nel 2014 con la realizzazione di un portale *ad hoc* collegato alla piattaforma *e-procurement*, a seguito di un piano di dismissione beni al fine di contenere il rischio di minusvalenza su tali beni, nonché per soddisfare l'esigenza urgente di razionalizzazione degli spazi.