

Tabella 13 - Rendiconto finanziario

	<i>(dati in migliaia)</i>		
	2014	2013	2012
A Disponibilità liquide iniziali	10.470	43.867	62.258
B Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale			
Utile dell'esercizio	21.379	24.581	29.292
Ammortamenti	33.645	39.375	38.825
(Plus) minusvalenze da realizzo di immobilizzazioni	(11)	86	63
(Rivalutazioni)/Svalutazioni di immobilizzazioni	0	0	13
Variazione del capitale d'esercizio	15.260	(37.888)	(19.768)
Variazione netta del TFR	(1.460)	2.587	(162)
	68.813	28.741	48.263
C Flusso monetario da attività di investimento			
Investimenti in immobilizzazioni immateriali	(19.186)	(23.824)	(15.033)
Investimenti in immobilizzazioni materiali	(13.941)	(12.025)	(20.308)
Investimenti in immobilizzazioni finanziarie	(65)	(147)	(4)
Prezzo di realizzo o valore di rimborso	93	150	153
	(33.099)	(35.846)	(35.192)
D Flusso monetario da attività di finanziamento			
Rimborso di finanziamenti	(5.000)	(5.000)	(5.000)
Altre variazioni del patrimonio netto	(6.120)	8.000	(0)
Distribuzione degli utili	(24.581)	(29.292)	(26.462)
	(35.701)	(26.292)	(31.462)
F Saldo delle disponibilità liquide (B+C+D)	13	(33.397)	(18.391)
G Disponibilità liquide finali (A+F)	10.483	10.470	43.867

La tabella del rendiconto finanziario presenta disponibilità liquide iniziali per un totale di 10.470 migliaia di euro che a fine esercizio passano a 10.483 migliaia di euro con un incremento in termini assoluti di 13 migliaia di euro.

Il saldo finale dipende dal differenziale tra flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale pari a 68.813 migliaia di euro, flussi monetari da attività di investimento in immobilizzazioni, negativi per 33.099 migliaia di euro e flussi monetari da attività di finanziamento, anch'esso negativi per 35.701 migliaia di euro (corrispondente alla somma del rimborso delle rate del finanziamento acceso nei confronti di Fintecna, quale ex-proprietario dell'immobile acquisito nel 2007 per 5.000 migliaia di euro, del versamento allo Stato di 6.120 migliaia di euro, ex art. 20 del d.l. n. 66 del 2014, della distribuzione dell'utile 2013 per 24.581 migliaia di euro, previsto dall'art. 1, comma 358, della legge 24 dicembre 2007, n. 244).

Nel 2014 che per garantire le giacenze fisiologiche per l'operatività aziendale la società ha fatto ricorso in maniera sistematica all'indebitamento bancario, mediante lo strumento dell'anticipo sulle fatture. Le ragioni di ciò sono da ricondurre al meccanismo della convenzione IT Economia che genera strutturalmente uno squilibrio finanziario tra incassi e pagamenti per gli oneri a rimborso e al fatto che una quota significativa degli incassi dell'esercizio si è concentrata a dicembre (119 milioni di euro). Tutto questo ha generato maggiori oneri per 294 migliaia di euro e minori interessi attivi bancari rispetto all'esercizio precedente per 336 migliaia di euro, determinando uno svantaggio complessivo misurabile in 630 migliaia di euro.

Tabella 14 - Stato patrimoniale

ATTIVO	2014	2013	2012
B) Immobilizzazioni			
I. Immobilizzazioni immateriali			
4. Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	27.960.585	25.131.413	20.563.499
6. Immobilizzazioni in corso e acconti	0	0	0
7. Altre	190.130	343.106	454.919
	28.150.715	25.474.519	21.018.418
II. Immobilizzazioni materiali			
1. Terreni e fabbricati	97.993.789	100.700.468	103.100.201
2. Impianti e macchinario	30.817.351	23.436.990	36.624.832
3. Attrezzature industriali e commerciali	811.586	1.016.481	1.199.567
4. Altri beni	564.496	687.105	773.456
5. Immobilizzazioni in corso e acconti	1.596.076	159.349	1.390.768
	131.783.298	126.000.393	143.088.824
III. Immobilizzazioni finanziarie			
1. Partecipazioni in			
b) imprese collegate	206.600	206.600	206.600
d) altre imprese	0	0	0
2. Crediti			
d) verso altri	267.257	261.066	244.278
	473.857	467.666	450.878
Totale immobilizzazioni	160.407.870	151.942.578	164.558.120
C) Attivo circolante			
I. Rimanenze			
3. Lavori in corso su ordinazione	2.039.885	1.654.720	1.899.504
II. Crediti			
1. Verso clienti	262.581.193	277.793.089	179.189.586
3. Verso imprese collegate	19.145	15.800	83.300
4. bis crediti tributari	8.946.169	7.858.384	7.659.501
4. ter imposte anticipate	12.064.450	12.866.001	13.922.265
5. Verso altri	1.249.929	880.816	549.173
	284.860.886	299.414.090	201.403.825
IV. Disponibilità liquide			
1. a Depositi bancari e postali	10.475.295	10.462.521	43.854.876
1. b Depositi bancari dedicati	1.293.881	10.965.481	3.117.407
2. Denaro e valori in cassa	8.354	7.806	12.276
	11.777.530	21.435.808	46.984.559
Totale Attivo circolante	298.678.301	322.504.618	250.287.888
C) Ratei e risconti			
b) ratei ed altri risconti	1.198.010	1.051.513	6.372.291
TOTALE ATTIVO	460.284.181	475.498.709	421.218.299
PASSIVO			
A) Patrimonio netto			
I. Capitale	28.830.000	28.830.000	28.830.000
IV. Riserva legale	5.766.000	5.766.000	5.766.000
VII. Altre riserve			
- riserva straordinaria	90.832.369	96.952.369	88.952.369
IX. Utile dell'esercizio	21.379.015	24.580.602	29.291.714
	146.807.384	156.128.971	152.840.083
B) Fondi per rischi ed oneri			
3. Altri	27.788.344	28.643.213	33.752.100
	27.788.344	28.643.213	33.752.100
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro			
	30.143.523	31.603.844	29.016.990
D) Debiti			
4. Debiti verso altri finanziatori	40.000.000	45.000.000	50.000.000
6. Acconti	300.893	326.402	0
7. Debiti verso fornitori	166.186.493	163.026.587	110.773.652
12. Debiti tributari	25.820.361	26.475.218	23.321.464
13. Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	6.398.196	6.171.727	5.048.739
14. Altri debiti	16.892.944	26.850.773	15.981.065
	255.398.887	267.850.707	205.124.910
E) Ratei e risconti:			
b) ratei e risconti	146.023	271.974	484.216
TOTALE PASSIVO	460.284.161	484.498.709	421.218.299
Conti d'ordine:			
Altri	3.992.331	1.625.352	4.127.097

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

I risultati dell'esercizio 2014 hanno risentito delle trasformazioni indotte dal decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito nella legge 7 agosto 2012, n. 135, per effetto del quale sono state trasferite a Sogei le attività informatiche riservate allo Stato, ai sensi del d.lgs. n. 414 del 1997, e le sono state attribuite le attività in materia informatica a supporto delle amministrazioni pubbliche in precedenza svolte da Consip S.p.A., per effetto dell'incorporazione in Sogei del ramo attività informatiche che in Consip era già dedicato alla gestione dei sistemi informativi del Ministero dell'Economia; Consip, dal canto suo, ha rilevato da Sogei tutte le attività di *e-procurement* ed è divenuta stazione appaltante unica e centrale di committenza per le acquisizioni di beni e servizi.

Ed infatti, il totale del valore della produzione, che nel 2013 era stato di 452.665.471 migliaia di euro, nel 2014 è aumentato a 530.071.327 migliaia di euro (+17,1 per cento); il totale dei costi della produzione, che nel 2013 era stato di 411.027.822 migliaia di euro, nel 2014 è passato a 487.791.006 migliaia di euro (+18,7 per cento).

Nel 2014 l'utile di esercizio è stato di 21.379.015 migliaia di euro, a fronte di 24.580.602 migliaia di euro nel 2013 (-13 per cento).

L'incremento del valore della produzione, come si è evidenziato a commento dei dati di bilancio, è dipeso pressoché esclusivamente dall'incidenza del c.d. ramo Economia (per 163.514.000 migliaia di euro) confluito in Sogei da Consip. Il ramo Finanze — che costituiva il tradizionale *core business* della Società — espone un risultato a fine 2014 in leggero incremento rispetto al 2013, soprattutto per effetto dell'aumento dei servizi e forniture a rimborso (+15,1 per cento).

Il margine operativo lordo (77.802 migliaia di euro) risulta nel 2014 decrescente (-5,4 per cento) rispetto all'esercizio 2013 (82.246 migliaia di euro), per effetto dell'accresciuta incidenza del costo del lavoro sul valore aggiunto.

Il patrimonio netto, che nel 2013 era stato di 156.128.971 migliaia di euro, nel 2014 è diminuito di 9.321.587 migliaia di euro, passando a 146.807.384 migliaia di euro (6 per cento in meno).

La prevista adozione, contenuta nella legge di stabilità per il 2015, all'art. 1, comma 297, di un "Accordo quadro non normativo" per l'unificazione delle due componenti, presenti all'interno della Società - economia e finanze - e la stipula di "accordi derivati" con le diverse articolazioni dell'Amministrazione e le Agenzie rappresenta una naturale conseguenza del disegno del legislatore di affidare a Sogei nuovi progetti nello sviluppo delle infrastrutture immateriali del Paese, tra i quali

meritano di essere segnalati, la dichiarazione dei redditi precompilata, il progetto “Portale Italia” e l’implementazione del sistema di fatturazione elettronica.

La sottoscrizione con il Dipartimento dell’amministrazione generale, del personale e dei servizi (DAG) del Ministero dell’economia e delle finanze di un “Accordo Specifico”, avente ad oggetto la conduzione operativa dell’infrastruttura dislocata presso il DAG, la stipula di convenzioni con il Dipartimento per lo sviluppo e la coesione economica del Ministero dello sviluppo economico, con il Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica (DIPE) e con il Ministero dell’interno rappresentano per Sogei una significativa evoluzione del modello di gestione dell’informatica anche per i risultati che queste esperienze potranno generare riguardo altri settori di intervento.

Significativa appare, poi, la possibilità, riconosciuta dall’Avvocatura Generale dello Stato, nei termini indicati in relazione, di rinvenire in Sogei un modello di società *in house* per i rapporti, intercorrenti o da attuare, con amministrazioni centrali dello Stato diverse dal Ministero dell’economia e delle finanze. Si tratta di una lettura che nell’attuale quadro ordinamentale non può che essere riferita a servizi trasversali, comuni a più amministrazioni a carattere strumentale o di supporto (protocollo, servizi documentali o gestionali).

Per altro verso, l’inclusione della società nell’elenco Istat ha inciso sulle questioni operative della società, comportando significativi obblighi di riduzione di spesa.

In conclusione, non può, poi, non rilevarsi che permangono anche quest’anno alcuni elementi di criticità.

Il primo riguarda la perdurante assenza di un nuovo Contratto di Servizi o Accordo quadro, disciplinante, con i caratteri della stabilità e certezza, lo scenario contrattuale e il modello industriale/relazionale di Sogei, entro il quale dovranno essere ridefiniti i rapporti tra il Mef e la Sogei, considerato che per entrambi gli esercizi 2014 e 2015 e sino alla data di elaborazione della presente relazione tali rapporti sono stati regolati dal CSQ scaduto nel 2011, attualmente oggetto di proroga e che, in mancanza di tale quadro contrattuale, non è stato ancora possibile elaborare un Piano Triennale di azione 2016-2018.

Il nuovo modello societario, attualmente in discussione, deve tener conto delle differenze presenti all’interno della società e fornire indicazioni di dettaglio, adeguate e differenziate, sulle modalità di esercizio del controllo analogo da esperire sulle due aree.

Altro motivo che merita attenzione riguarda i rapporti tra Consip e Sogei. In particolare è emerso nell'esercizio 2014, ma il fenomeno si ripete anche nel successivo esercizio, il fenomeno delle "proroghe tecniche".

In proposito, la reiterazione di tale istituto, non previsto dalla legge, autorizza a nutrire perplessità in merito al ricorso a una tale prassi (almeno ove non riconducibile a circostanze straordinarie), a fronte di un progressivo aumento rispetto al 2013 del numero delle proroghe tecniche, seppur contenuto in termini di incidenza percentuale rispetto alle ordinarie procedure di aggiudicazione.

Nel ribadire che il fenomeno va limitato, la Corte osserva che andrebbero, in ogni caso, risolti i problemi di coordinamento con la stazione appaltante Consip.

Donatella Sadunice





BILANCIO 2014
Relazione sulla gestione

BILANCIO 2014

**INDICE**

1. INFORMAZIONI GENERALI	5
1.1 PRINCIPALI DATI ECONOMICO-GESTIONALI.....	5
1.2 OGGETTO SOCIALE.....	5
1.3 ORGANI SOCIETARI E DI CONTROLLO.....	7
1.4 MACROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA	8
2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	9
2.1 IL MERCATO DI RIFERIMENTO.....	9
2.2 IL CONTESTO NORMATIVO	15
2.3 IL CONTESTO TECNOLOGICO.....	20
2.4 IL RAPPORTO CONTRATTUALE CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE.....	21
2.5 ATTIVITÀ RELATIVE ALL'ACQUISIZIONE DI LAVORI, BENI E SERVIZI	24
3. ATTIVITÀ OPERATIVE 2014 - AREA FINANZE	27
3.1 DIPARTIMENTO DELLE FINANZE	27
3.2 AGENZIA DELLE ENTRATE	32
3.3 AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI.....	47
3.4 AGENZIA DEL DEMANIO.....	57
3.5 SCUOLA SUPERIORE DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE	58
3.6 UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE	58
3.7 GUARDIA DI FINANZA	59
3.8 EQUITALIA.....	61
3.9 PROGETTO SANITÀ.....	63
3.10 MINISTERO DELL'INTERNO	65
3.11 SOLUZIONI E SERVIZI COMUNI.....	66
4. ATTIVITÀ OPERATIVE 2014 - AREA ECONOMIA	69
4.1 DIPARTIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE GENERALE, DEL PERSONALE E DEI SERVIZI (DAG)....	69
4.2 RAGIONERIA GENERALE DELLO STATO	70
4.3 DIPARTIMENTO DEL TESORO.....	75
4.4 CORTE DEI CONTI	77
4.5 DIPARTIMENTO PER LO SVILUPPO E LA COESIONE ECONOMICA (DPS).....	79
4.6 DIPARTIMENTO PER LA PROGRAMMAZIONE E IL COORDINAMENTO DELLA POLITICA ECONOMICA (DIPE)	80



BILANCIO 2014

4.7	UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE	80
4.8	SOLUZIONI E SERVIZI COMUNI	81
5.	ATTIVITÀ OPERATIVE 2014 – AREA INTERNAZIONALE	88
5.1	ERSAT	89
5.2	SUNFISH	89
5.3	TITAN	90
6.	INNOVAZIONE TECNOLOGICA E MODELLI DI GOVERNANCE	91
6.1	EVOLUZIONE DELL'INFRASTRUTTURA TECNOLOGICA	91
6.2	RICERCA E SVILUPPO	95
6.3	MODELLI DI GOVERNANCE	97
6.4	EVOLUZIONE PIATTAFORME SOFTWARE	100
7.	IMPIANTI	101
7.1	INVESTIMENTI PER ADEGUAMENTI IMMOBILIARI E IMPIANTISTICI	102
8.	LE PERSONE	104
8.1	INCREMENTO DELL'ORGANICO	104
8.2	PROGETTI DI MIGLIORAMENTO, DI SVILUPPO E FORMAZIONE	104
8.3	RISORSE UMANE – ALTRE INFORMAZIONI	107
9.	ANDAMENTO REDDITUALE E PATRIMONIALE DELL'ESERCIZIO	110
9.1	ANALISI DEI RISULTATI REDDITUALI	110
9.2	ANALISI DELLA STRUTTURA PATRIMONIALE	118
10.	ALTRE INFORMAZIONI	120
10.1	CORPORATE GOVERNANCE	120
10.2	RAPPORTI CON PARTI CORRELATE	127
10.3	GESTIONE DEI RISCHI FINANZIARI	129
10.4	PROCEDIMENTI LEGALI E AFFARI SOCIETARI	129
10.5	RAPPORTI ISTITUZIONALI, COMUNICAZIONE E RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA	131
10.6	SICUREZZA, PRIVACY, QUALITÀ, TUTELA DELL'AMBIENTE	134
11.	FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO	143
11.1	EFFETTI DELL'INSERIMENTO DELLA SOCIETÀ NELL'ELENCO ISTAT DELLE «AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE»	143
11.2	NUOVO ACCORDO QUADRO CON IL MEF	143
11.3	CORTE DEI CONTI – PROCEDIMENTO MAXI-PENALI AI CONCESSIONARI NEW SLOT	144
11.4	AGGIORNAMENTO DEL MODELLO EX D.LGS. 231/2001	145
11.5	SOGEI INFRASTRUTTURA CRITICA DI INTERESSE NAZIONALE	145
11.6	PORTING DEL CED CORTE DEI CONTI	145

**BILANCIO 2014**

11.7 REGOLAZIONE DEL DIRITTO DI SCIOPERO	146
11.8 BUDGET 2015	146
12. EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE	147



BILANCIO 2014

1. INFORMAZIONI GENERALI**1.1 PRINCIPALI DATI ECONOMICO-GESTIONALI**

<i>(migliaia di euro)</i>	2014	%	2013	%	2012	%
Valore della produzione	523.662	100%	447.426	100%	370.181	100%
Consumi di materie e servizi	(287.423)		(219.506)		(156.175)	
Costo del lavoro	(158.437)		(145.674)		(128.570)	
Margine operativo lordo	77.802	15%	82.246	18%	85.436	23%
Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni	(33.645)		(39.375)		(38.825)	
Risultato operativo	42.280	8%	41.637	9%	39.029	11%
Risultato Netto	21.379	4%	24.581	5%	29.292	8%
	2014		2013		2012	
Investimenti <i>(migliaia di euro)</i>	33.128		35.849		35.341	
Personale dipendente a inizio periodo	2.167		1.778		1.783	
Personale dipendente a fine periodo	2.145		2.167		1.778	

1.2 OGGETTO SOCIALE

Sogei - Società Generale d'Informatica S.p.A., società partecipata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, ha per oggetto prevalente la prestazione di servizi strumentali all'esercizio delle funzioni pubbliche attribuite al Ministero dell'Economia e delle Finanze e alle Agenzie fiscali e, in particolare, ogni attività finalizzata alla realizzazione, allo sviluppo, alla manutenzione e alla conduzione tecnica del Sistema Informativo della Fiscalità per l'Amministrazione finanziaria, la realizzazione delle attività informatiche riservate allo Stato ai sensi del decreto legislativo n. 414 del 1997, e successivi provvedimenti di attuazione, nonché le attività di sviluppo e gestione dei sistemi informatici e ogni altra attività di carattere informatico in aree di competenza del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Sogei ha, inoltre, come oggetto lo svolgimento di ogni attività di natura informatica per conto dell'Amministrazione Pubblica centrale, ivi comprese quelle in favore del Ministero dell'Interno per il progetto relativo alla Carta di Identità Elettronica (CIE), per quello relativo al rilascio del Documento Digitale Unificato (DDU) e per



BILANCIO 2014

la progettazione, implementazione e gestione dell'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR), nonché tutte le attività ad esse connesse e strumentali.

In misura minoritaria e residuale Sogei può svolgere ulteriori attività conferite in base a disposizioni legislative e regolamentari, per conto di Regioni, Enti Locali, società a partecipazione pubblica, anche indiretta, organismi ed enti che svolgano attività di interesse pubblico o rilevanti nel settore pubblico, nonché Istituzioni internazionali e sovranazionali e di Amministrazioni pubbliche estere, ivi comprese le attività verso l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID).

L'oggetto sociale prevede poi che Sogei, sulla base di apposita Convenzione, si avvalga di Consip S.p.A. nella sua qualità di centrale di committenza per le acquisizioni di beni e servizi.



BILANCIO 2014

1.3 ORGANI SOCIETARI E DI CONTROLLO**Consiglio di Amministrazione (*)**

Presidente e Amministratore Delegato	Cristiano Cannarsa
--------------------------------------	--------------------

Consiglieri	Biagio Mazzotta (**)
-------------	----------------------

	Giuseppe Peleggi
--	------------------

(*) nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 23 luglio 2012, per il triennio 2012-2014

(**) nominato in sostituzione del Dott. Salvatore Lampone dal 12 dicembre 2014

Collegio Sindacale (*)

Presidente	Maria Laura Prislei
------------	---------------------

Sindaci effettivi	Beniamino Ciampi
-------------------	------------------

	Maura Gervasutti
--	------------------

Sindaci supplenti	Roberto Ferranti
-------------------	------------------

	Maurizio Accarino
--	-------------------

(*) nominato dall'Assemblea degli Azionisti del 23 luglio 2012, per il triennio 2012-2014

Corte dei conti

Magistrato titolare	Angelo Canale (*)
---------------------	-------------------

Magistrato sostituto	Marco Smiroldo (**)
----------------------	---------------------

(*) nominato dalla Corte dei conti nell'adunanza del 19/20 aprile 2011

(**) nominato dalla Corte dei conti nell'Adunanza dell'11 giugno 2013

Società di revisione (*)

per il triennio 2013-2015	Mazars S.p.A.
---------------------------	---------------

(*) nominata dall'Assemblea degli Azionisti del 23 maggio 2013

Organismo di Vigilanza

Presidente	Carlo Longari
------------	---------------

Componenti	Diana Strazzulli
------------	------------------

	Giuliano Scullo
--	-----------------

Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari

	Andrea Quacivi
--	----------------

Responsabile "Anticorruzione e Trasparenza" (*)

	Giuliano Scullo
--	-----------------

(*) nominato il 22 settembre 2014



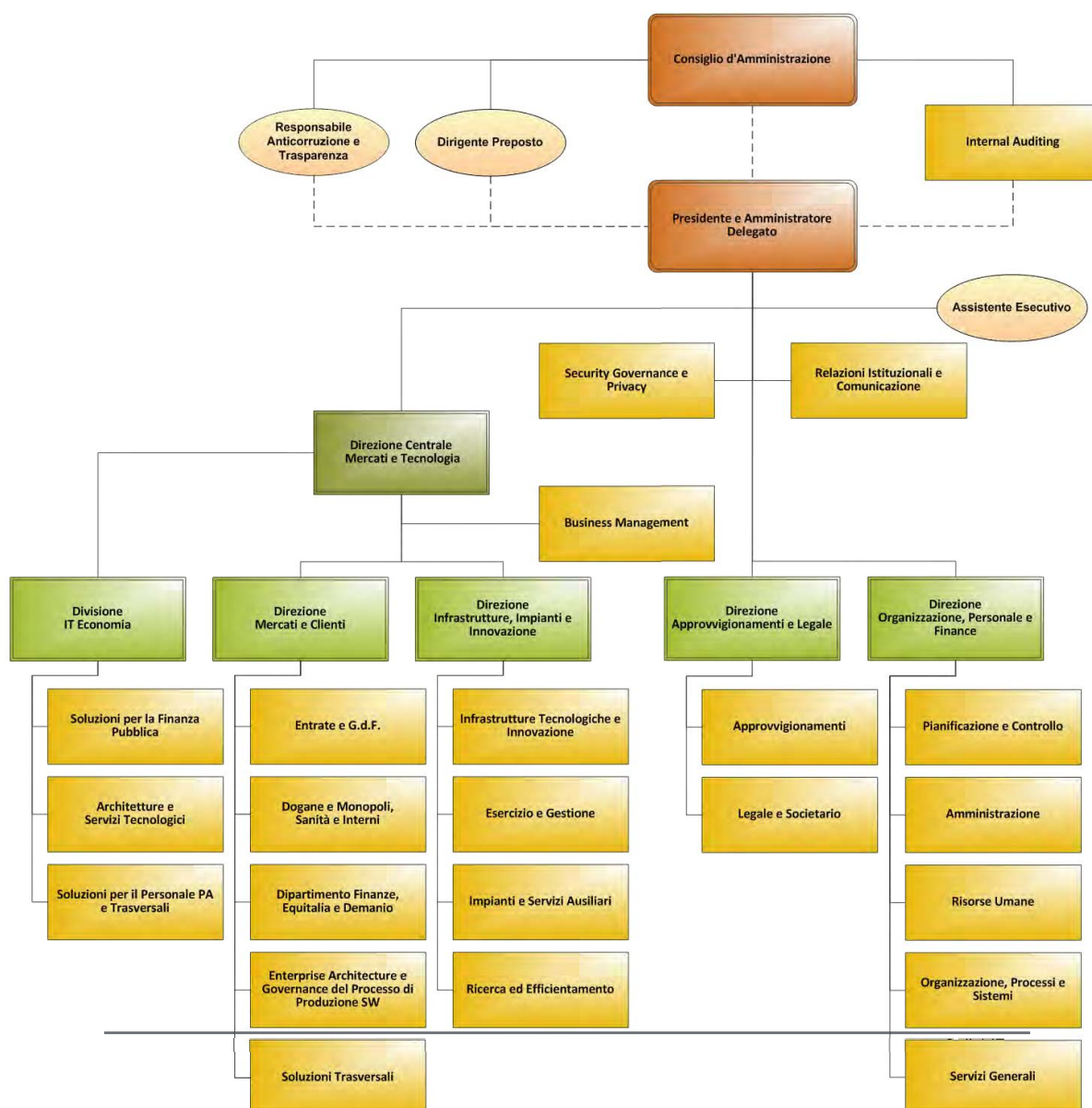
BILANCIO 2014

1.4 MACROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il 2014 è stato un anno volto al consolidamento della macrostruttura organizzativa, che ha registrato principalmente interventi a livello di micro-organizzazione.

In particolare si segnala che, in attuazione dei principi espressi dalla Legge n. 190/2012, dal D.Lgs. n. 39/2013 e dal D.Lgs. n. 33/2013, è stato definito il ruolo di “Responsabile Anticorruzione e Trasparenza” a diretto riporto del Consiglio di Amministrazione.

La figura seguente riporta la macrostruttura organizzativa al 31 dicembre 2014.





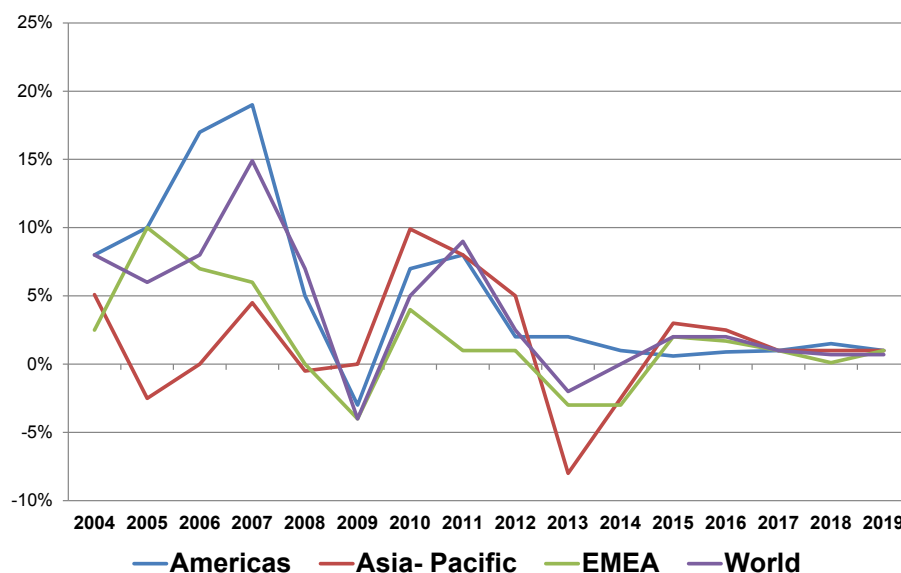
BILANCIO 2014

2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

2.1 IL MERCATO DI RIFERIMENTO

Il **mercato mondiale** dell'*Information e Communication Technologies*, dopo diversi anni di andamenti altalenanti legati alle fluttuazioni dell'economia, con un picco negativo registrato nel biennio 2012 – 2013, mostra timidi segnali di ripresa e un andamento stabile previsto per il prossimo quinquennio (2015 – 2019).

Crescita Mercato ICT - Andamento per Area 2004 – 2019 (Forecast 2014 – 2019)



Fonte: ICT Candor 2014 (UK Market research company)

Nel 2015 è previsto che l'area Americhe cresca dello 0,6%, dell'1,8% EMEA e Asia-Pacifico del 2,4%. Quest'ultimo risultato estremamente positivo è legato ad un effetto di rimbalzo dopo il forte declino registrato dall'area negli ultimi trimestri del 2014.