



► 5.2.2 ERSAT

Sempre nell'ambito dei progetti europei, nel mese di febbraio 2015 sono state avviate le attività del progetto ERSAT_EAV in cui Sogei fa parte di un consorzio internazionale coordinato da Ansaldo STS nel programma di finanziamenti europei Horizon2020 – call Galileo 1, il programma di posizionamento satellitare comunitario. Il progetto mira a ottenere l'efficientamento del traffico ferroviario tramite una rete (tipo GRDNet) in grado di fornire servizi di posizionamento di alta precisione attraverso le informazioni provenienti dal mondo del GNSS.

Il ruolo di Sogei riguarda lo sviluppo della rete GRDNet con stazioni permanenti e la predisposizione del centro di controllo in Sogei ad elevata garanzia di servizio per l'utente. Il "Test Site" operativo sarà realizzato in Sardegna sulla tratta ferroviaria Cagliari-Oristano.

L'impegno economico richiesto è di circa 430 k€ di cui circa 300 k€ finanziati dalla Commissione Europea e il progetto avrà una durata di 24 mesi.

► 5.2.3 GEOPOI® (GEOCODING POINTS OF INTEREST)

Nel contesto delle applicazioni intensive di *Location Intelligence* il *framework* di *community* Geopoi 2.0, anche nel 2015, ha registrato un sensibile incremento di utilizzatori istituzionali, in particolare negli ambiti Guardia di Finanza, Agenzia delle Entrate e Agenzia delle Dogane e dei Monopoli (per il comparto ex-AAMS).

Di particolare rilievo si segnala l'integrazione delle tecnologie Geopoi nell'ambito del Nuovo Sistema Integrato del Territorio che ha consentito l'integrazione del visualizzatore Geopoi con la componente di StreetView di Google. La tecnologia Geopoi è stata utilizzata nella costruzione dell'app "AgenziaEntrate" per gli aspetti di georiferimento cartografico ("trova ufficio").

Il 2015 ha visto anche l'utilizzo del *framework* Geopoi nell'ambito delle applicazioni di BI per il Demanio dove è andato a sostituire l'originale componente Google (con l'ottenimento di un risparmio di licenze e una maggior sicurezza nella conservazione del dato).

L'occasione offerta dal Giubileo ha consentito di offrire alla città di Roma, in tempi strettissimi e utili (è stato infatti reso operativo proprio per l'8 dicembre 2015) il monitor cartografico del Giubileo denominato IRIN che è stato ottenuto integrando la tecnologia Geopoi 2.0.

Collateralmente alla piattaforma tecnologica Geopoi è stato aperto un nuovo filone di ricerca dedicato a offrire *tool* di analisi ai *Data Scientist* di Sogei. Tale sessione è stata chiamata *Knowledge dissemination by prototype* ("semi"). Sono stati individuati utili "semi" di conoscenza che sono stati affrontati metodologicamente attraverso uno sviluppo teorico, una standardizzazione di tracciato per il trattamento dei dati, e un prototipo immediatamente operativo su quel formato normato: il tutto offerto sulla Intranet aziendale.

La sezione "semi" nell'anno ha reso disponibili le seguenti "pillole" di conoscenza: Distribuzione di Benford, Shift-Share Analysis, numeri indice complessi. Da ultimo è stata offerta la possibilità di creare autonomamente, attraverso il prototipo esposto, dei fascicoli informatici virtuali.

► 5.2.4 GALILEO

Il Progetto Galileo sta entrando nel vivo della sua realizzazione e vedrà i primi servizi commerciali erogati al termine del 2016, con l'operatività di 14 satelliti GALILEO, che diventeranno 30 nel 2020, a completamento della costellazione europea. Parallelamente alla disponibilità dei satelliti GALILEO viaggia il programma Horizon2020, che prevede lo sviluppo di progetti basati sul posizionamento satellitare di precisione, sul *tracing & tracking* da satellite con particolare attenzione all'integrità e alla sicurezza del dato di posizionamento.



► 5.2.5 GRDNET (GNSSR&DNET)

GRDNet è l'infrastruttura di rete per la misura satellitare di precisione che Sogei mantiene allo stato dell'arte della tecnologia multi-costellazione, capace di implementare i più moderni modelli di misura e i formati standard di interconnessione tra utente sul territorio e Centro di Controllo in Sogei. Nel 2015 è stato introdotto il trattamento del segnale Galileo. È stato portato all'attualità l'aggiornamento della modalità di fornitura delle correzioni nella modalità prevista dallo standard RTCM 3 denominata MAC (*Master Auxiliary Concept*).

In ambito riunione plenaria dello standard RTCM Sogei ha presentato l'architettura di soluzioni basate su reti GNSS e SBAS ad alta integrità e ha ottenuto la delega alla costituzione del *Working Group RTCM "High Precision Integrity Monitoring"*.

► 5.2.6 SDR (SOFTWARE DEFINED RADIO)

Si tratta di un ricevitore satellitare a prevalente componente *software* che Sogei ha sviluppato su piattaforma *personal computer*. È stata sperimentata una versione di SDR singola frequenza multi-costellazione in grado di operare in modalità RTK - in tempo reale - con l'utilizzo di collegamento a reti GNSS (GRDNet) per l'ottenimento delle relative correzioni dimostrando di poter raggiungere precisioni centimetriche.

● 5.3 MODELLI DI GOVERNANCE

► 5.3.1 ENTERPRISE ARCHITECTURE E FONTI ALIMENTANTI

L'*Enterprise Architecture* (EA) è l'insieme di metodologie e tecniche che, secondo una visione sistematica, consentono di modellare la struttura complessiva di un'organizzazione, le sue componenti, le relazioni tra esse e l'ambiente, fissando altresì i principi e le linee guida che governano la sua evoluzione. Il concetto di fondo è quello di scomporre il *business* dell'azienda in componenti e correlare queste componenti con quelle del sistema IT che le supportano.

Nel 2015 si è proceduto a:

- consolidare e migliorare qualitativamente la rappresentazione *AS IS* dell'EA sia mediante il coordinamento e il supporto tecnico-metodologico al *team* aziendale dei referenti EA (Team esteso EA), che mediante l'integrazione della piattaforma EA nel processo di produzione del *software* con particolare attenzione all'attuazione degli scenari *TO BE* e all'integrazione con il *framework* The Open Group Archimate;
- rilasciare in produzione la componente tecnologica necessaria per l'esecuzione di *query* in grado di generare viste dinamiche che possano soddisfare i vari *viewpoint* degli *stakeholder* coinvolti e predisporre le *query* di principale interesse;
- iniziare la valutazione di nuovi scenari di utilizzo della piattaforma EA (generazione documenti, etc.);
- valutare l'adeguamento alla versione più recente della piattaforma tecnologica di riferimento.

La mancanza delle informazioni a livello di *business* non consente ancora la visione a 360 gradi della situazione reale in termini di *business*, dati, applicazioni e sistemi; tale *target* rappresenta l'irrinunciabile punto di partenza per il raggiungimento degli obiettivi strategici che una piattaforma EA deve abilitare.

La possibilità di governare il sistema (dal *business* ai sistemi IT) che la piattaforma EA tende a favorire, con tutti i vantaggi in termini di riduzione dei costi, di minori tempi di realizzazione e rilascio delle soluzioni, di razionalizzazione dei sistemi sottostanti, rappresenta il valore aggiunto strategico che Sogei e Strutture Organizzative dovranno puntare a conseguire nel 2016.



► 5.3.2 INFORMATION GOVERNANCE E DATA QUALITY

La Pubblica Amministrazione detiene un grande patrimonio di informazioni e conoscenza, in molti casi caratterizzato da frammentazione ed eterogeneità, e la cui qualità spesso non è monitorata. Le conseguenze più evidenti sono rappresentate dagli alti costi di estrazione delle informazioni e dalla non qualità.

Solo attraverso la formalizzazione di politiche di *governance* è possibile realizzare una gestione integrata delle basi dati per ridurre la frammentazione e l'eterogeneità del patrimonio informativo. L'*Information Governance* è fondamentale per assicurare il governo della base informativa del SIF, salvaguardandone un'evoluzione coerente nel tempo.

I principali requisiti a tutela di un approccio che assicuri strutturazione e correlazione di processi e metodologie di riferimento, sono una definizione chiara di ruoli e responsabilità sui dati (*ownership*), una semantica univoca dei dati da aggiornare e condividere in apposito Dizionario dati, nonché un'evoluzione del modello dati sempre coerente per ciascun livello (concettuale, logico, fisico).

Nel 2015 si è proceduto a:

- consolidare e migliorare qualitativamente la rappresentazione AS IS del patrimonio informativo (EDM) mediante il coordinamento e il supporto metodologico e tecnico al *team aziendale* dei *Line of Business Data Steward* (LOB DS);
- valutare le modalità di integrazione del ciclo di vita del modello EDM e della relativa qualità dei dati nel processo di produzione del *software*;
- supportare l'integrazione della gestione dei dati nei processi aziendali collegati al patrimonio informativo (*privacy* e sicurezza, stime dimensionali, etc.).

► 5.3.3 PROCESSO DI PRODUZIONE DEL SOFTWARE E SOLUZIONE DI ALM

La scelta di introdurre un prodotto di ALM (*Application Licensing Management*) ha reso necessaria un'approfondita revisione del processo produttivo aziendale, volta a razionalizzare l'esistente e a integrare i nuovi aspetti metodologici già in corso di trattazione in Azienda come progetti speciali, quali *Enterprise Architecture*, *Enterprise Data Model*, *Data Quality* e SOA.

Nel 2015 sono state condotte le seguenti attività:

- è stata avviata la *roadmap* di inserimento dell'ALM in Sogei che ha previsto una prima fase di sperimentazione (1 semestre) da parte di alcuni gruppi applicativi, con risultati positivi;
- nel terzo trimestre è stata erogata la formazione sull'intera piattaforma di ALM, costituita dal prodotto di Microsoft *Team Foundation Server* più tutta una serie di strumenti *open source* di ausilio alla *governance* dello sviluppo, quali: GIT, Jenkins, Artifactory, Maven, Selenium, ToranProxy, Sonar, etc.;
- nell'ultimo trimestre si è iniziato a migrare un progetto pilota sul nuovo *repository* dei sorgenti (GIT). Grazie a questa fase si stanno formando le figure responsabili del *repository* e dei *team project* del TFS, su cui i *team* di sviluppo condivideranno il lavoro.

● 5.4 EVOLUZIONE PIATTAFORME SOFTWARE

L'azione di dismissione delle piattaforme obsolete è proseguita nel 2015 non solo curando la componente *hardware* (in particolare sottosistemi disco) ma anche quella *software*. La conclusione delle attività di rivisitazione e il completamento del piano di ammodernamento dell'ambiente sono previsti entro il primo semestre del 2016.



● 5.5 QUALITÀ

Da anni la qualità costituisce in Sogei un aspetto legato alla gestione globale del sistema, in funzione del miglioramento continuo delle prestazioni e finalizzato alla soddisfazione delle esigenze dei clienti. Il Sistema Qualità introdotto in Sogei dal 1995 è uno strumento di carattere organizzativo/gestionale caratterizzato dall'adozione di processi interrelati e controllati. Attraverso di esso, Sogei intende rafforzare la propria immagine, dimostrando la continua capacità dell'Azienda nel produrre servizi che rispecchiano l'aspettativa dei clienti, accrescendone la soddisfazione.

Il percorso virtuoso verso una qualità certificata è stato confermato anche quest'anno in occasione dell'*audit* da parte dell'Ente IMQ per il mantenimento della certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ) in conformità alla norma ISO 9001:2008.

Dall'*audit* è emerso che Sogei si è organizzata per essere un attore abilitante per lo sviluppo dei processi informatici della Pubblica Amministrazione, per promuovere i principi di innovazione, contribuendo attivamente ai progetti per la digitalizzazione del Sistema Italia.

Con riferimento alla *customer satisfaction*, Sogei è da anni focalizzata sulla misurazione degli aspetti legati alla qualità esterna in termini di verifica del livello di gradimento dei servizi erogati ai propri clienti. In tale ambito anche quest'anno Sogei utilizza i risultati rilevati attraverso il sistema di ascolto del DF (con un gruppo di lavoro a cui partecipano tutte le strutture del cliente) i cui esiti sono resi disponibili anche al Controllo analogo. Al riguardo è da segnalare il miglioramento registrato nell'ambito della rilevazione relativa al servizio di sviluppo *software*.



● 6. IMPIANTI, AMBIENTE, SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

● 6.1 ADEGUAMENTO E POTENZIAMENTO DEGLI IMPIANTI ELETTRICI E TECNOLOGICI

L'impiantistica del sito primario di Sogei è composta sostanzialmente da una componente elettrica, basata su tre cabine di trasformazione da media tensione a bassa tensione con una capacità massima di 5,5 MW, e da una termomeccanica, per il riscaldamento degli edifici e la refrigerazione del CED, composta da sei gruppi frigo ad acqua, di potenza complessiva pari a 7.400 kW, nonché da sei caldaie a metano, di potenza utile complessiva di circa 5.200 kW; analoghe componenti sono presenti presso il sito di *Disaster Recovery*, ma con dimensioni più ridotte.

Nell'ambito della componente elettrica è proseguita l'attuazione del programma strategico volto a conseguire, con respiro pluriennale, una configurazione evoluta degli impianti, contraddistinta da livelli di efficienza idonei a salvaguardare l'erogazione in continuità h24x365 di tutti i servizi, in particolare eliminando i *single point of failure* per raggiungere più alti livelli di affidabilità e continuità, nel pieno rispetto delle *best practice* e degli standard internazionali di riferimento nel settore. L'evoluzione degli impianti è altresì mirata ad efficientare i consumi anche in ottica *green*.

Nell'anno è stato completato, nell'ambito della Convenzione con il Provveditorato alle OO.PP., il progetto che prevede una completa ristrutturazione, trasformazione e ampliamento degli impianti elettrici a supporto dei servizi erogati da Sogei. Il progetto è stato strutturato in modo tale da rendicare tutte le infrastrutture e rispondere ai requisiti richiesti dall'*Uptime Institute* per poter poi ottenere la certificazione TIER IV del sito. In particolare, è prevista la realizzazione di un secondo punto di accesso alla rete di trasporto dell'energia elettrica, di due sistemi distinti radiali per la distribuzione della media tensione, cui si collegano le cabine di trasformazione in bassa tensione, anche queste duplicate, una per ognuno dei rami di distribuzione per ogni ambiente, in modo tale che anche uno solo dei due rami così realizzati è in grado di supportare tutta la richiesta di energia elettrica del sito.

È stato rivisto il sistema di continuità a supporto del CED primario, dove oltre a incrementare la disponibilità di energia in alta affidabilità, sono state previste apparecchiature di ultima tecnologia con rendimenti molto elevati in maniera da ottenere sia risparmi economici che risparmi di risorse pregiate in ottica *green*.

È stato infine riprogettato il sistema dei gruppi elettrogeni a supporto delle nuove cabine di trasformazione, sempre nell'ottica del raggiungimento degli standard previsti dal TIER IV.

Tutto ciò ha consentito di accrescere l'affidabilità dell'intera infrastruttura impiantistica, conseguendo anche un incremento nella disponibilità di energia elettrica in alta affidabilità, utilizzabile per l'installazione di nuove macchine e quindi per l'erogazione di nuovi servizi IT o il potenziamento di servizi esistenti.

Per quanto concerne gli impianti di raffreddamento, è stato introdotto il nuovo sistema di pulizia automatica dei fasci tubieri "Ball-Tech" che permette di mantenere alta l'efficienza dei gruppi frigo con conseguente risparmio sulla bolletta elettrica e aumento in affidabilità degli stessi sistemi. Inoltre, sono state sostituite 10 unità di condizionamento "Under" di vecchia generazione con altrettanti apparati di nuova generazione aventi rendimenti più elevati. Gli interventi da una parte hanno migliorato il funzionamento del sistema di raffreddamento e, dall'altra, hanno consentito di avere un sensibile risparmio economico anche in ottica *green*.

Sono stati inoltre effettuati importanti interventi di manutenzione straordinaria, che hanno contri-



buito ad accrescere l'affidabilità complessiva degli impianti. Tra questi si evidenziano:

- la sostituzione dell'intero parco batterie tampone a servizio dei sistemi di continuità della sorgente S3 (CED DAG e Uffici "VAT" Sogei);
- la duplicazione e ridondanza della fonte di continuità S4 a servizio del totalizzatore nazionale e degli uffici "NAT" Sogei;
- l'ampliamento del nuovo sistema sinottico che permette il monitoraggio del sistema di raffreddamento, dei quadri principali del sito di DR e dei quadri secondari del CED;
- la realizzazione, presso il sito di *Disaster Recovery*, di una nuova area da dedicare a CED di circa 120 mq con potenziamento del preesistente impianto di raffreddamento per supportare anche tale nuova area;
- la redazione, per il sito di *Disaster Recovery*, del progetto per l'inserimento di un sistema di *bypass* per i sistemi di continuità.

Infine è proseguita l'evoluzione dell'infrastruttura di rete a supporto dell'IT con la dismissione delle macchine obsolete e il ribilanciamento del carico elettrico sulle differenti linee di alimentazione sia sul sito primario che sul sito di *Disaster Recovery*.

● 6.2 ADEGUAMENTO DEGLI IMPIANTI DI SICUREZZA

Nell'ambito progettuale cui afferiscono gli interventi di adeguamento degli impianti di sicurezza, sono state svolte le seguenti attività:

- adeguamento dell'infrastruttura presente in sala regia in termini di spazio per l'archiviazione e ottimizzazione della gestione delle immagini; integrazione di dispositivi di videosorveglianza nella aree adibite a centrali tecnologiche;
- realizzazione di un impianto per il controllo remoto e la sorveglianza dei gruppi elettrogeni ad uso della sicurezza e del presidio tecnico;
- realizzazione nel sito di Carucci 85 di un sistema di videosorveglianza crittografato su trasporto WiFi;
- integrazione dei dispositivi di controllo accessi;
- sostituzione parziale delle telecamere e degli apparati di registrazione ad esse collegate, per passaggio da sistema analogico a digitale.

● 6.3 ADEGUAMENTO E RIPRISTINO DEI LIVELLI DI COMFORT E SALUBRITÀ DEGLI IMPIANTI E DEI LUOGHI DI LAVORO

Gli interventi effettuati, volti sia a garantire la salubrità e la sicurezza degli impianti e dei luoghi di lavoro, sia a fornire condizioni adeguate di comfort termico e psicofisico ai lavoratori, nel rispetto di quanto previsto dal D.Lgs. n. 81/2008, sono stati i seguenti:

- predisposizione della documentazione per il rinnovo/rilascio del Certificato di Prevenzione Incendi (CPI);
- intervento di manutenzione straordinaria per adeguamento della centrale idrica antincendio a quanto previsto dalla Norma UNI-EN 12845-2009;
- fornitura e posa in opera di un gruppo soccorritore per impianto di illuminazione di emergenza a servizio dell'area gruppi elettrogeni "Soluzione Ponte";
- collaudo decennale (verifica di integrità di n. 26 contenitori in pressione) costituenti l'impianto di estinzione incendi delle aree tecniche del CED;
- fornitura, installazione e attivazione di un sistema di protezione antincendio, costituito da un impianto di rilevazione fumi, un impianto di estinzione a gas chimico "NAF-125" e un impianto di rilevazione acqua. Il sistema è a servizio del nuovo CED per il sito *Disaster Recovery* remoto.



● 6.4 TUTELA DELL'AMBIENTE

Sogei promuove la responsabilità sociale d'impresa gestendo in maniera consapevole le proprie attività e adottando iniziative volte a ridurre l'impatto ambientale dei beni e dei servizi utilizzati. In tale ambito operano alcune strutture interne atte a promuovere la tutela dell'ambiente e della sicurezza nei luoghi di lavoro, attraverso la formazione, l'informazione e la predisposizione di azioni volte a incoraggiare la cultura della qualità, della sicurezza e del rispetto ambientale.

La Società, per il proprio fabbisogno elettrico, si approvvigiona esclusivamente di energia prodotta da fonti rinnovabili, certificate RECS, contribuendo alla salvaguardia e alla tutela dell'ambiente, con l'azzeramento di emissioni di CO₂.

In ottemperanza alla direttiva del X Municipio di Roma, Sogei aderisce integralmente alla raccolta differenziata "porta a porta", concordando con AMA il posizionamento di raccoglitori per carta e cartone, plastica e metallo e rifiuti indifferenziati. Sono inoltre attivi, sempre con AMA, rapporti di convenzione per la raccolta dei rifiuti organici provenienti dalle mense aziendali e dei toner esausti.

● 6.5 SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

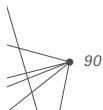
Sono proseguite le attività per il mantenimento del Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL) con:

- le attività di *audit* condotte dagli *auditor* interni, con il supporto del Servizio di Prevenzione e Protezione;
- l'aggiornamento della documentazione relativa alla gestione degli infortuni e degli accadimenti pericolosi;
- la revisione del flusso delle attività relative alla preparazione e alla gestione delle emergenze e alla gestione dei rifiuti speciali;
- l'ampliamento del flusso operativo relativo agli adempimenti derivanti dall'applicazione del Titolo I - art. 26 - e Titolo IV del D.LGS n. 81/2008, che ha recepito il trattamento dei cantieri temporanei e mobili.

Sono stati effettuati gli adempimenti in osservanza alle prescrizioni della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sul lavoro (D.Lgs. 81/2008) e, in particolare: visite mediche per i lavoratori soggetti a sorveglianza sanitaria (art. 176), redazione, ove prevista, del DUVRI – Documento Unico di Valutazione dei Rischi da Interferenze (art. 26), definizione del Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro (art. 30), incontri con Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza, tra cui la riunione annuale (art. 35). Presso le sedi aziendali sono stati effettuati sopralluoghi con il medico competente, nonché prove di evacuazione.

Al personale assunto nell'anno è stato erogato il corso informativo *e-Learning* sui rischi per la salute e sicurezza sul lavoro e sulle procedure di emergenza aziendali (art. 36). Ai sensi dall'articolo 37 del D.Lgs. n. 81/2008 e in linea con quanto indicato dall'Accordo Stato Regioni del 21/12/2011 sono stati erogati 62 corsi di formazione generale e specifica per Videoterminalisti per un totale di circa 1.900 persone e appositi corsi per i Preposti. Per i Dirigenti sono stati erogati appositi corsi *e-Learning*. I corsi saranno completati nei primi mesi del 2016. Sono stati erogati corsi di formazione e aggiornamento di primo soccorso sanitario/antincendio ed è stato adeguato il Piano di emergenza di Via Carucci 85.

Nel quadro delle attività previste nel D.Lgs. n. 81/2008 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, sono state eseguite una serie di campionature presso le sedi. In particolare, sono state effettuate indagini ambientali relative al microclima, alla qualità dell'aria, alla presenza di polveri e di "mca" (materiali contenenti amianto), all'illuminazione, alla rumorosità di alcuni ambienti di lavoro e all'esposizione ai campi elettromagnetici: non sono state rilevate situazioni significative.





Solamente nell'ambito della campionatura "mca" è stata rilevata la presenza di tracce di amianto nella matrice solida di alcuni contropavimenti del compendio immobiliare. Successivi campionamenti hanno confermato condizioni ambientali di rischio nullo per i lavoratori; a ulteriore presidio di garanzia e controllo sono state comunque messe in atto tutte le azioni previste dalla normativa vigente (nomina del Responsabile Amianto-RAM, aggiornamento DVR, etc.).

Sono proseguiti i controlli microbiologici, chimici e batterici su derrate, acque – potabili e di pozzo – e apparati di condizionamento, per garantire ai dipendenti igiene e salubrità di alimenti e ambienti.



● 7. LE PERSONE ●

● 7.1 LA COMPOSIZIONE DELLA POPOLAZIONE AZIENDALE

Si riporta di seguito la composizione della forza lavoro Sogei nel 2015 confrontata con l'anno precedente, distinta per inquadramento contrattuale e titolo di studio:

● COMPOSIZIONE FORZA LAVORO AL 31/12

(in unità)	2015	2014	Variazione	Assunzioni	dimissioni
Dirigenti	55	56	(1)	-	(1)
Quadri e Impiegati	2.065	2.089	(24)	1	(25)
Operai	-	-	-	-	-
Totale	2.120	2.145	(25)	1	(26)

● COMPOSIZIONE MEDIA FORZA LAVORO

(in anni persona)	31.12.2015	31.12.2014	Variazione	Assunzioni	dimissioni
Dirigenti	55,6	59,6	(4,0)	-	(0,4)
Quadri e Impiegati	2.085,9	2.107,8	(21,9)	1,0	(4,1)
Operai	-	-	-	-	-
Totale	2.141,5	2.167,4	(25,9)	1,0	(4,5)

● COMPOSIZIONE PER TITOLO DI STUDIO AL 31/12

(in unità)	2015	2014	Variazione	Assunzioni	dimissioni
Laurea	1.282	1.290	(8)	1	(14)
Diploma	796	811	(15)	-	(10)
Altro	42	44	(2)	-	(2)
Totale	2.120	2.145	(25)	1	(26)

Il processo di ricambio generazionale è stato favorito dall'esodo incentivato finalizzato a riqualificare le competenze e a contenere il costo del lavoro.

Dal punto di vista anagrafico (anzianità aziendale ed età), la popolazione aziendale al 31/12 è così composta:

● MEDIA DI ETÀ E ANZIANITÀ AZIENDALE

(in unità)	31.12.2015	31.12.2014
età media	48,3	47,8
anzianità aziendale media	19,1	18,6

La distribuzione per sesso è rimasta sostanzialmente invariata rispetto al 2014, con un 38% di dipendenti donne; si evidenzia però che, per quanto riguarda i soli profili dirigenziali, la percentuale sale al 44%. Tale distribuzione può essere considerata molto positiva in considerazione del fatto che



circa il 9% della popolazione è turnista e che, statisticamente, la presenza delle donne nel mercato IT è significativamente inferiore a quella degli uomini.

Relativamente alle direzioni di appartenenza, nelle aree di *business* è coinvolto l'84% della popolazione, mentre nelle aree di *staff* è presente il restante 16% delle risorse umane aziendali.

Per quanto riguarda il diritto al lavoro dei disabili (Legge n. 68/1999 e sue successive modificazioni), all'interno della popolazione aziendale sono presenti 178 persone che rispondono alle condizioni delle disposizioni normative sopra citate (disabili almeno al 60% e categorie protette); pertanto Sogei rispetta con ampio margine gli obblighi previsti dalla legge.

● 7.2 PROGETTI DI MIGLIORAMENTO, DI SVILUPPO E FORMAZIONE

La Società ha proseguito il percorso volto a valorizzare le persone costruendo un nuovo rapporto di fiducia; è stato il *fil-rouge* che ha caratterizzato le attività di sviluppo.

Lo spazio di ascolto è stato reso maggiormente accessibile, istituendo un canale di comunicazione diretto e specifico, per supportare le persone e comprenderne le effettive aspettative, le motivazioni e le esigenze di crescita professionale ovvero per permettere loro di segnalare criticità o reali bisogni, anche in termini di ampliamento delle competenze ed esperienze.

Le attività di *coaching*, scelte per affermare un nuovo principio di "responsabilità individuale" nell'autodeterminazione delle azioni di sviluppo personale, hanno riscontrato un forte ritorno e pertanto sono state riprodotte nel 2015. In particolare si è dato spazio a forme diverse di *coaching* di gruppo e individuale. Sono state avviate quattro nuove edizioni di *Group Coaching* sulla "Comunicazione efficace", con l'obiettivo di rafforzare lo sviluppo della relazione interpersonale e intrapersonale. Ogni edizione si è arricchita di momenti di *follow up* con cadenza trimestrale, con lo scopo di sostenere, nel medio termine, il percorso di sviluppo e le competenze acquisite, apprezzare l'impatto del percorso a distanza di tempo e permettere il confronto tra i partecipanti di edizioni diverse.

Con analoga impostazione, si è dato seguito ai percorsi di sviluppo dei partecipanti al "Laboratorio di sviluppo e orientamento del talento", sulla base dei profili personali redatti a fine percorso. Sulla base dei risultati emersi, è stato offerto a ciascun partecipante un percorso di sviluppo *ad hoc*, nel ventaglio delle iniziative presenti: *Group Coaching Comunicazione in house*, corso di formazione esperienziale sulla comunicazione assertiva, e percorso "*Action Lab*". L'obiettivo principale è stato teso a potenziare le competenze di comunicazione, guida e flessibilità, innescando in ciascun partecipante una riflessione sulle proprie caratteristiche, propensioni e attitudini nell'ambito organizzativo e consentendo di individuare modalità di sviluppo personale volte a un miglior utilizzo delle potenzialità in azienda.

Sempre nel 2015, è stato offerto anche un supporto di *coaching* individuale *in house*, che ha aperto un sentiero di sviluppo di tale attività, anche a fronte di segnalazioni individuali a copertura di eventuali esigenze di crescita personale e professionale.

È proseguito nel 2015 anche il progetto triennale di sviluppo manageriale, "Training and Development Center Sogei" (TDCS), che ha visto coinvolto, nel suo secondo anno di vita, il *management* a cui è stato offerto un percorso individuale (*coaching*) o di gruppo (*counselling*). La scelta dell'attività specifica è stata effettuata in base ai profili emersi dalla prima fase di *assessment*, svolta nel 2014. Il *coaching* individuale ha offerto l'opportunità di lavorare sul potenziamento delle proprie aree di crescita, attraverso l'individuazione di obiettivi di sviluppo rilevanti per la persona e per il proprio contesto lavorativo di riferimento. L'attività di *counselling* di gruppo ha consentito, invece, di potenziare il confronto interpersonale e di creare le condizioni per un processo di reale auto-sviluppo sia individuale sia collettivo; tale attività è stata riconosciuta e apprezzata dai partecipanti come un intervento innovativo di valorizzazione del patrimonio umano, che ha aperto un sentiero di approfondimento e analisi di temi ed elementi afferenti alle *soft skills* di fondamentale importanza per la



crescita di una cultura basata sulla collaborazione, il rispetto reciproco e l'inclusione.

A fine 2015, è stata avviata una nuova fase del progetto TDCS, dedicata allo "Sviluppo della Leadership Futura", che ha visto coinvolte risorse nell'attività di *assessment* individuale, finalizzata al bilancio delle competenze possedute rispetto al modello di *leadership* aziendale. Questa fase ha rappresentato un importante filone di sviluppo focalizzato sulla *leadership*, con l'intento di coinvolgere un numero ampio di persone, al fine di creare un bacino potenzialmente capace di garantire la *leadership* aziendale futura.

Per l'attività di *coaching* individuale e *group coaching* svolta attraverso i vari progetti di sviluppo dedicati a differenti *target*, l'International Coach Federation – Italia, nell'ambito del Premio annuale "Prism Award", ha riconosciuto a Sogei una speciale menzione: "Per aver investito con successo nel Coaching, traendone benefici effettivi in termini di sviluppo e crescita delle persone e dell'organizzazione".

Sempre nell'ambito del potenziamento delle competenze *soft*, è stata avviata un'iniziativa al fine di utilizzare la *diversity* generazionale come leva strategica di sviluppo, valorizzando le differenze culturali e valoriali delle generazioni presenti in azienda. È nato così il progetto "Age Integration", con piani di formazione e sviluppo che hanno previsto l'impiego di diverse metodologie, con l'obiettivo di affrontare la tematica creando "ponti intergenerazionali", capaci di mettere in comunicazione colleghi con storie e vissuti diversi e favorirne il reciproco scambio di conoscenze. All'interno del progetto è stato avviato il "Percorso Calvino", con l'obiettivo di facilitare le competenze di integrazione e interazione, con specifico focus su: *team working*, comunicazione, flessibilità e orientamento al cliente.

Per la progettazione del "Percorso Calvino", il Comitato Scientifico della XV Edizione del Premio Basile per la Formazione nella PA ha conferito a Sogei la Segnalazione di Eccellenza.

In questa nuova prospettiva di sviluppo delle risorse umane, finalizzata a valorizzare le competenze individuali a beneficio delle persone e dell'azienda, è stata avviata l'iniziativa "Readings". In un ambiente informale e partecipativo sono stati introdotti e condivisi spunti di riflessione a partire dall'analisi di libri riconosciuti come riferimenti mondiali sui temi della *leadership*: attraverso un percorso che ha toccato alcune *life skills*, sono stati organizzati 3 incontri, della durata di 2 ore ciascuno, in cui è stato possibile condividere e confrontarsi su tematiche di grande impatto relative alla qualità delle relazioni interpersonali.

Attraverso interventi di formazione tecnico-specialistica, è stato assicurato l'investimento aziendale legato allo sviluppo del *business* e volto al potenziamento del patrimonio di competenze professionali riconducibili al miglioramento dei processi operativi e al conseguimento degli obiettivi di *performance* aziendali.

I contenuti dell'offerta formativa, volti al potenziamento delle competenze metodologiche e tecnologiche, sono stati correlati alle direttive strategiche del Piano Triennale 2014–2016, in riferimento alla realizzazione di soluzioni IT più efficaci e performanti.

In particolare, in riferimento alla direttrice strategica "Governance del processo produttivo e delle informazioni", sono state avviate, in collaborazione con la struttura "Enterprise Architecture e Governance del processo di produzione SW", alcune iniziative formative in ambito *Enterprise Architecture* e *Information Governance*.

Parallelamente alle nuove iniziative è stata pianificata e realizzata la formazione legata all'aggiornamento professionale in ambito metodologico e tecnologico. Come ogni anno, particolare attenzione è stata dedicata alla formazione tecnologica sulle principali tecnologie e sui prodotti presenti in azienda (IBM, Oracle, Microsoft, Cisco, Teradata, RedHat, PowerCenter, Liferay, etc.).

Sono state, inoltre, svolte iniziative formative finalizzate ad accrescere le competenze aziendali sulla metrica dei *Function Point*, utilizzata nell'ambito del processo di sviluppo e manutenzione evolutiva del *software*.

Per quanto riguarda le certificazioni/qualificazioni professionali, ritenute "distintive" da Sogei, si



segnalano 66 nuove certificazioni/qualificazioni professionali su metodologie, prodotti e tecnologie quali ad esempio CIFI, CCNA, COBIT, ISTQB, ISO 20000, ISO27001, OHSAS 18001, PRINCE 2, ORACLE, PMP, TOGAF.

L'Azienda, inoltre, ha continuato a investire sull'aggiornamento professionale a fronte di modifiche normative in ambito fiscale, di amministrazione del personale e di contabilità e bilancio.

Per assolvere agli obblighi di aggiornamento di cui all'art. 37 comma 4 del D.Lgs 81/08, T.U. sulla Salute e Sicurezza sul lavoro, sono stati erogati i corsi di formazione obbligatoria dedicati ai dipendenti, quelli per la formazione di Dirigenti, Preposti e Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza. In modalità *e-Learning* sono state erogate "pillole formative" volte a facilitare la comprensione delle procedure e delle regole comportamentali adottate dall'Azienda in attuazione del MOG Sogei (Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo), nelle sue componenti ex D.Lgs. 231/2001 ed ex L. 190/2012, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 12 febbraio 2015.

Una parte dei percorsi formativi sopra descritti, sia in ambito tecnologico che metodologico e trasversale, sono stati oggetto di piani formativi presentati ai Fondi Paritetici Interprofessionali (Fondimpresa e Fondirigenti). Nel 2015 Sogei ha, inoltre, ricevuto il rimborso dei costi sostenuti per la formazione finanziata svolta nei precedenti anni 2013 e 2014.

Nella tabella seguente, si riporta il totale delle giornate di formazione erogate, distinte per tipologia.

Tipologia di formazione	Giornate erogate
Competenze trasversali (progetto Calvino – Age Integration, Action Lab, Coaching)	1.138,5
Sviluppo leadership	382,5
Normativa	2.062,5
Normativa Cogente in modalità <i>e-Learning</i>	49,0
Specialistica di Processo	917,0
Informatica di base	60,0
Tecnologica	2.032,0
Totale	6.641,5

● ● 7.3 TOTAL REWARD

Il modello di *compensation* di riferimento è sempre più orientato al *Total Reward*; in tale quadro, Sogei ha avviato un'analisi della struttura retributiva interna definendo e valorizzando gli elementi che compongono il pacchetto retributivo offerto al personale. L'analisi è condotta nell'ottica sia di contenimento del costo del lavoro, sia di supporto alle attività legate alle politiche retributive in ottica di sviluppo.

Sempre nell'ambito del *Total Reward*, ossia dell'individuazione e valorizzazione di tutti gli elementi retributivi e dei servizi offerti dall'Azienda al proprio personale, rientra l'attenzione di Sogei alle esigenze delle persone nel rispetto delle esigenze del *business*. In base a questi principi, nell'ultimo accordo integrativo aziendale, Sogei ha reso più elastica la modalità di richiesta e di fruizione di forme di lavoro *part-time* verticale e orizzontale (al 31 dicembre 2015, circa il 3% della popolazione aziendale usufruisce di tale istituto).

Nel concetto *Work Life Balance*, rientra, inoltre, il progetto pilota avviato a fine anno, finalizzato a sperimentare il telelavoro "domiciliare" come una nuova forma di lavoro flessibile, che intende rispondere sia a esigenze produttive sia a esigenze specifiche delle persone più sfavorite, per motivazioni di salute personale o di assistenza a figli e familiari, oppure per la lontananza del proprio domicilio dalla sede di lavoro. Il progetto sperimentale avrà una durata di 12 mesi e vedrà coinvolte un numero massimo di risorse pari a 50.

Per quanto riguarda il sistema di *performance*, Sogei ha continuato a orientare la crescita e lo svi-



luppo del personale con significativi contributi al conseguimento degli obiettivi aziendali (in termini di ricavi, produttività, realizzazione di progetti e contenimento delle spese), valorizzando contestualmente la sostenibilità dei costi e dei risultati nel tempo.

● 7.4 RELAZIONI INDUSTRIALI

La prima parte del 2015 è stata caratterizzata dalla trattativa con le Rappresentanze dei Lavoratori per addivenire all'accordo stipulato nel mese di marzo 2015 in materia di "Turno Continuo".

Il secondo semestre è stato focalizzato sulle trattative per il rinnovo del contratto integrativo aziendale, eccezionalmente di durata annuale, siglato tra Azienda e le Rappresentanze dei Lavoratori. In particolare, il premio di risultato, quale sistema di incentivazione idoneo a correlare i risultati economici conseguiti da Sogei all'aspetto retributivo dei dipendenti, è stato confermato nella misura del 60% per l'indicatore di redditività e del 40% per l'indicatore di produttività/qualità. Inoltre sono state allargate, come condizione di miglior favore e in considerazione della particolare contingenza economica, le ipotesi di anticipazione del trattamento di fine rapporto e, in via eccezionale fino al 31/12/2016, sono stati elevati i limiti di erogazione dell'anticipazione fino all'8% del numero totale dei dipendenti.



● 8. ANDAMENTO REDDITUALE, PATRIMONIALE E FINANZIARIO

La presente sezione analizza i risultati gestionali, la struttura patrimoniale e il rendiconto finanziario dell'esercizio 2015 confrontati con i dati dell'esercizio precedente.

● 8.1 ANALISI DEI RISULTATI REDDITUALI

L'analisi dei risultati reddituali è di seguito commentata con il supporto del prospetto di Conto economico e delle relative tavole di sintesi, riclassificati in ottica gestionale.

Tavola per l'analisi dei risultati reddituali (migliaia di euro)	Bilancio 2015 (a)	Bilancio 2014 (b)	Variazione (a-b)
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	520.364	523.277	(2.913) -0,6%
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	132	385	(253) -65,8%
Valore della produzione	520.495	523.662	(3.167) -0,6%
Consumi di materie e servizi	(284.253)	(287.423)	3.170 -1,1%
Valore aggiunto	236.242	236.239	3 0,0%
Costo del lavoro	(158.646)	(158.437)	(210) 0,1%
Margine operativo lordo	77.596	77.802	(206) -0,3%
Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni	(36.665)	(33.645)	(3.020) 9,0%
Altri stanziamenti rettificativi (svalutazione crediti)	(340)	0	(340) n.s.
Accantonamenti per rischi ed oneri	(2.701)	(3.475)	774 -22,3%
Proventi ed oneri diversi	(2.744)	1.598	(4.342) -271,8%
Risultato operativo	35.146	42.280	(7.134) -16,9%
Proventi netti da partecipazioni	93	233	(141) -60,3%
Saldo proventi ed oneri finanziari	(119)	(434)	316 -72,7%
Rettifiche di attività finanziarie	(5)	(2)	(4) n.s.
Risultato prima dei componenti straordinari e imposte	35.115	42.077	(6.962) -16,5%
Proventi ed oneri straordinari	1.920	(4.207)	6.127 -145,7%
Risultato prima delle imposte	37.035	37.870	(835) -2,2%
Imposte	(13.247)	(16.491)	3.245 -19,7%
Utile del periodo	23.788	21.379	2.410 11,3%



► 8.1.1 VALORE DELLA PRODUZIONE

Valore della produzione (migliaia di euro)	Bilancio 2015 (a)	Bilancio 2014 (b)	Variazione (a-b)
Prestazioni professionali	374.116	370.732	3.384 0,9%
- Prodotti e servizi specifici "progettuali"	125.961	115.718	10.242 8,9%
- Prodotti e servizi specifici "esercizio"	205.172	203.513	1.659 0,8%
- Tempo e spesa	23.821	28.113	(4.292) -15,3%
- Function Point	503	1.527	(1.024) -67,0%
- Forfait sw e supporto	2.081	8.355	(6.274) -75,1%
- Forfait	16.474	13.316	3.158 23,7%
- Note Spese	105	190	(84) -44,4%
Forniture di beni e servizi a rimborso	146.379	152.930	(6.551) -4,3%
- Beni e servizi	146.083	151.945	(5.862) -3,9%
- Esternalizzazioni	296	985	(689) -70,0%
Totale	520.495	523.662	(3.167) -0,6%

Il valore della produzione si presenta leggermente decrementato, per effetto della diminuzione delle forniture di beni e servizi a rimborso per i clienti, in parte compensata dall'incremento delle prestazioni professionali.

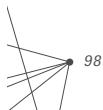
In particolare, le **prestazioni professionali** si incrementano, rispetto al 2014, di 3.384 migliaia di euro, per l'effetto combinato di una sostanziale stabilità dei ricavi relativi all'Area Finanze, e di un incremento delle attività produttive erogate per l'Area Economia, dovuto principalmente all'accordo specifico per l'esercizio del CED del DAG che ha previsto dal 2015 una diversa modalità di gestione del CED con la riqualificazione delle risorse economiche dell'Amministrazione da oneri per forniture di beni e servizi a rimborso, a prestazioni professionali remunerate a forfait.

Valore della produzione per area (migliaia di euro)	Bilancio 2015 (a)	Bilancio 2014 (b)	Variazione (a-b)
Area Finanze	355.583	360.148	(4.565) -1,3%
- Prestazioni professionali	336.960	336.894	65 0,0%
- Forniture di beni e servizio a rimborso	18.624	23.254	(4.630) -19,9%
Area Economia	164.912	163.513	1.398 0,9%
- Prestazioni professionali	37.157	33.838	3.319 9,8%
- Forniture di beni e servizio a rimborso	127.755	129.676	(1.920) -1,5%
Totale	520.495	523.662	(3.167) -0,6%

L'analisi di dettaglio dei dati di consuntivo rilevati sulle diverse **modalità di pricing** evidenzia un forte aumento dei ricavi dei Prodotti Servizi Specifici "progettuali" dovuto sia alla rimodulazione operata dall'Agenzia delle Dogane e Monopoli sul piano produttivo del 2015 per le attività di evoluzione e di supporto relative all'area Dogane, proposte come servizi progettuali, anziché come attività remunerate con modalità di *pricing* tradizionali (*Function Point*, tempo e spesa, forfait sw e supporto) che infatti si riducono, sia all'incremento della produzione della Carta Nazionale dei Servizi che ha portato nel 2015 alla produzione di 15 mln di pezzi contro i 9,36 mln di pezzi del 2014.

Riguardo i Prodotti Servizi Specifici di "esercizio" si rileva un incremento dei ricavi per l'aumento dei volumi di produzione relativi alla conduzione dei sistemi open, al *disaster recovery*, al patrimonio *software* in manutenzione e al servizio di assistenza centrale agli utenti, che ha consentito di compensare il significativo efficientamento registrato sui consumi dei sistemi *mainframe*.

Anche per l'esercizio 2015 si evidenzia lo sforzo fatto dalla Società nel portare a termine il maggior





numero di obiettivi previsti nei piani operativi dei clienti, con effetti evidenti sul volume delle rimanenze finali degli obiettivi non ancora conclusi, *lavori in corso di ordinazione*, la cui valorizzazione al 31 dicembre 2015 risulta essere sostanzialmente in linea con quella dell'esercizio 2014 (2.634 migliaia di euro nel 2015, contro 2.502 migliaia di euro del 2014, ricalcolati con il criterio di valutazione della "percentuale di completamento", cfr. *Nota integrativa*).

Le forniture di beni e servizi a rimborso si decrementano, rispetto al 2014, di 6.551 migliaia di euro. Le variazioni in diminuzione sono legate per l'Area Economia principalmente alla riclassificazione del valore di ricavo dei servizi professionali di conduzione del CED del DAG, compensati parzialmente dall'incremento delle acquisizioni delle apparecchiature elettroniche, mentre per l'Area Finanze il decremento è dovuto in parte alle prestazioni esterne per la riclassificazione dei servizi effettuata dall'Agenzia delle Dogane e Monopoli, ed in parte alle minori acquisizioni di apparecchiature elettroniche periferiche e di manutenzioni *software*.

► 8.1.2 CONSUMI DI MATERIE E SERVIZI

I consumi di materie e servizi, registrano una diminuzione complessiva di 3.170 migliaia di euro rispetto al 2014, per il decremento rilevato sui costi delle forniture di beni e servizi a rimborso, dei costi generali di funzionamento, dei costi di esternalizzazione produttiva e dei costi per la Convenzione Acquisti Consip, che compensa l'incremento dei costi diretti di produzione.

Consumi di materie e servizi (migliaia di euro)	Bilancio 2015 (a)	Bilancio 2014 (b)	Variazione (a-b)
Costi produttivi e di funzionamento:	137.874	134.493	3.381 2,5%
- Costi diretti di produzione	80.975	73.637	7.338 10,0%
- Costi di esternalizzazione produttiva	19.940	20.474	(534) -2,6%
- Costi esterni per R&D/progetti speciali	1.238	1.201	37 3%
- Costi di supporto e funzionamento	28.967	31.994	(3.026) -9,5%
- Costi di formazione	877	766	111 14,6%
- Costi Convenzione Consip	5.877	6.422	(545) -8%
Costi per forniture di beni e servizi a rimborso	146.379	152.930	(6.551) -4,3%
Totale	284.253	287.423	(3.170) -1,1%

I costi diretti di produzione (costi correnti direttamente correlati all'attività operativa) si incrementano, rispetto al 2014, del 10%, per l'aumento dei costi:

- dei servizi professionali (+8,6 mln di euro) legati: alla gestione del CED del DAG (+ 2,6 mln di euro); alla produzione e personalizzazione della CNS (+3 mln di euro) correlati alla maggiore produzione di 5,6 mln di pezzi rispetto al 2014; al servizio di *Call center* (+3 mln di euro), sia per il significativo incremento dell'assistenza agli utenti del SIF attraverso i canali telefonico e web (+40%), dovuto all'avvio di nuovi servizi (fatturazione elettronica, 730 precompilato, ricetta elettronica, etc.) e a un sensibile aumento della percentuale di risoluzione al primo livello di assistenza, gestito direttamente dall'operatore di call center, che per la riclassificazione di tali costi, considerati fino a luglio 2014 tra i costi di esternalizzazione;
- delle manutenzioni *hardware* (+1,7 mln di euro) per l'incremento della numerosità delle apparecchiature, per le quali è terminata la garanzia prodotto, alcune delle quali classificate *mission critical*;
- dei canoni e noleggi linee (+0,4 mln di euro) per l'attivazione di servizi di connettività IP complementari, dedicati alla gestione del flusso di informazioni relativi alla dichiarazione 730 precompilata;
- dei materiali di consumo (+0,4 mln di euro) per l'acquisto delle *smart card* da utilizzare per gli apparecchi da intrattenimento.