
PIANO DEGLI OBIETTIVI PER IL TRIENNIO 2024-2026



17.04.2024

INTRODUZIONE	2
LA SOCIETÀ.....	3
ANALISI DI POSIZIONAMENTO.....	10
MAPPA STRATEGICA.....	41
ANDAMENTO COSTI/RICAVI 2021-2023.....	64
BUDGET ECONOMICO 2024-2026	66
BUDGET FINANZIARIO 2023-2025	66
BUDGET PATRIMONIALE 2023-2025.....	68

INTRODUZIONE

Il Piano degli Obiettivi per il triennio 2024-2026 costituisce il terzo documento di pianificazione strategica ad opera di questo Consiglio di Amministrazione e coincide con la fine del mandato consiliare: in tale ottica e' orientato non solo a fornire una visione prospettica sul prossimo triennio, ma anche a tirare le fila su quello appena concluso.

Nel 2023 SCR ha concentrato la propria politica gestionale sulla raccolta delle esigenze della committenza durante la fase di transizione segnata dall'entrata in vigore del nuovo Codice degli Appalti; il riconoscimento territoriale della Società quale operatore qualificato ha cementato la funzione di Soggetto Aggregatore e di Centrale di Committenza per l'acquisizione aggregata di beni e servizi e consentito, parallelamente, l'acquisizione di nuove commesse, anche altamente sfidanti - interventi finanziati con fondi PNNR e Partenariati Pubblico Privati - in qualità di Stazione Appaltante.

Il bilancio societario al 31 dicembre 2023 registra così un incremento del valore della produzione superiore alle aspettative del budget e un risultato d'esercizio particolarmente positivo, restituendo all'Azionista una società più efficiente e performante.

Nelle pagine che seguono, in continuità con le azioni di sviluppo avviate nel biennio precedente, viene presentata la mappa strategica degli obiettivi per il prossimo triennio, tracciando un filo conduttore che alimenta, consolida e accresce la mission societaria a servizio del Socio, della Sanità e del Territorio; ogni azione di sviluppo è accompagnata dall'analisi di sostenibilità in termini di costo, quale necessaria garanzia per la crescita attesa.

Il raggiungimento degli obiettivi strategici delineati dipenderà in buona misura dall'impegno che la società saprà ulteriormente approfondire in questo trend di crescita.

LA SOCIETÀ

SCR Piemonte S.p.A., società di capitali partecipata totalmente dalla Regione Piemonte, è stata istituita con Legge regionale n. 19 del 6 agosto 2007 con l'obiettivo di razionalizzare la spesa pubblica e di ottimizzare le procedure di scelta degli appaltatori pubblici nelle materie di interesse regionale, in particolare nei settori delle infrastrutture, trasporti, telecomunicazioni e sanità.

Alla società sono attribuite, ai sensi dell'art. 4, comma 2, lett. e), del D. lgs. N. 175/2016, le funzioni:

- di **centrale di committenza**, ivi incluse le attività di committenza ausiliarie, apprestate a supporto di enti senza scopo di lucro e di amministrazioni aggiudicatrici;
- di **stazione unica appaltante (SUA)** in favore dei soggetti di cui all'art. 3 della L.R. n. 19/2007;
- di **Soggetto Aggregatore regionale**, dal 22 luglio 2015, partecipando attivamente, in tale veste, al Tavolo dei Soggetti aggregatori con l'obiettivo di implementare e sviluppare un sistema di coordinamento e programmazione, a livello nazionale, di ottimizzazione delle risorse e di condivisione dei risultati (delibera ANAC n. 58 e successive);

SCR Piemonte, svolge le attività necessarie per l'esercizio delle funzioni assegnate, di cui all'art. 4 dello Statuto e, tra queste, *l'aggiudicazione di appalti, la stipulazione ed esecuzione di contratti per conto delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori, ivi compresa la redazione dei documenti preliminari alla progettazione e la redazione di studi di fattibilità delle opere di interesse, nonché le ulteriori attività tecnico-amministrative dalla progettazione sino al collaudo tramite risorse interne o per il tramite di affidamento a terzi nel rispetto delle procedure ad evidenza pubblica.*

SCR Piemonte opera, altresì, come **società in house providing** della Regione Piemonte, ai sensi dell'art. 4.8 dello Statuto e dell'art. 16 del D. Lgs. 175/2016.

SCR Piemonte rappresenta, nel panorama nazionale, una realtà unica che coniuga settori di attività molto eterogenei tra loro, come da grafico che segue.



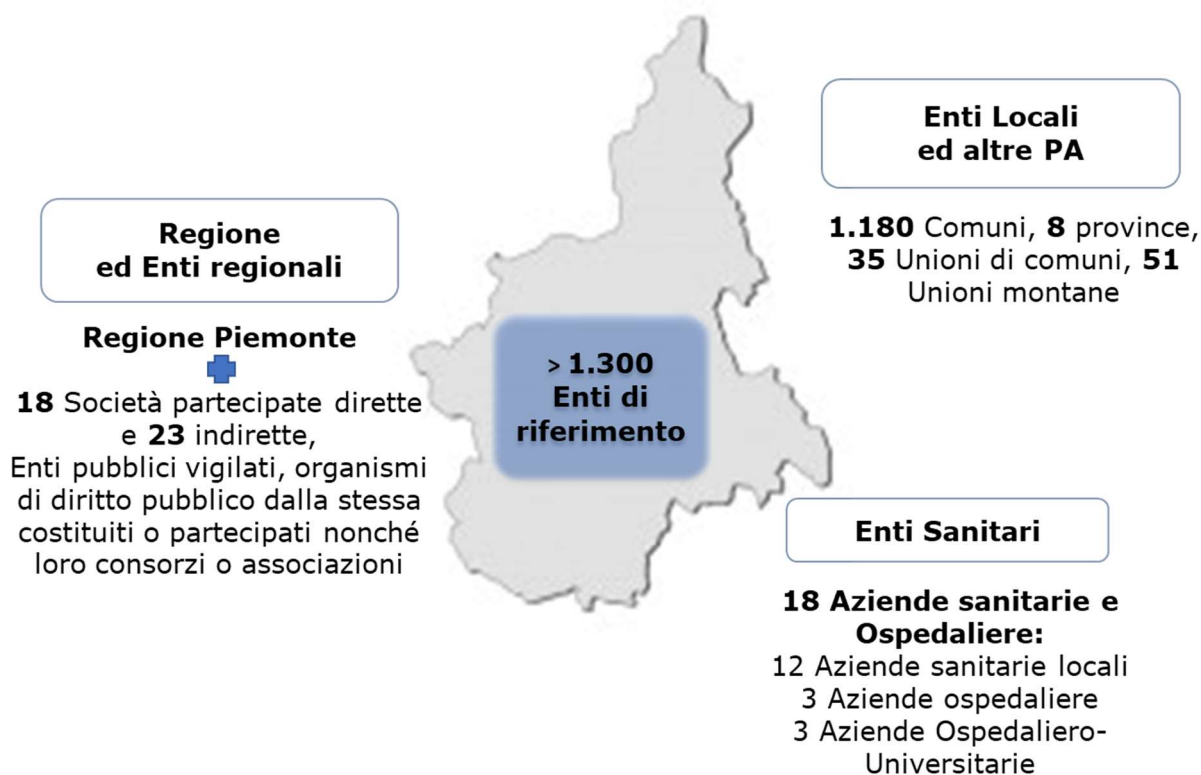
SCR è inoltre partner di EHPPA, European Health Public Procurement Alliance associazione senza scopo di lucro di diritto francese, fondata nel 2012. EHPPA raggruppa centrali di committenza e soggetti operanti nel procurement sanitario in gran parte dei Paesi Europei, allo scopo di favorire la cooperazione tra gli Stati Membri per lo sviluppo di una rete internazionale di competenze e di *best practice* e fornire ai propri membri una posizione di rilievo nel mercato europeo degli appalti sanitari.

GLI UTENTI/CLIENTI

SCR opera a favore di:

- Regione Piemonte;
- enti regionali, anche autonomi, ed in generale organismi di diritto pubblico dalla stessa costituiti o partecipati, nonché loro consorzi o associazioni;
- enti e aziende del servizio sanitario regionale;
- soggetti aventi sede nel territorio regionale:
 - enti locali ed enti, aziende ed istituti, anche autonomi, istituzioni ed in generale organismi di diritto pubblico dalla stessa costituiti o partecipati, comunque denominati, nonché loro consorzi o associazioni, istituti di istruzione scolastica universitaria ed agenzie territoriali per la casa;
 - amministrazioni statali, centrali e periferiche, regioni ed enti regionali, comuni, province, città metropolitane, comunità montane, comunità isolate, unioni di comuni, nonché i loro consorzi ed associazioni, enti del Servizio

sanitario nazionale, istituti di istruzione scolastica universitaria ed agenzie territoriali per la casa.



realizza procedura di gara

svolgendo il ruolo di Responsabile del Procedimento con una gestione complessiva di tutte le fasi, dall'avvio progettuale alla conclusione del contratto/convenzione

Per conto di altri soggetti i quali affidano la realizzazione della gara alla società ma mantengono in capo a sé la sottoscrizione e la gestione operativa del contratto con il soggetto aggiudicatario

A seconda della condizione operativa, SCR può svolgere interamente attività di progettazione dei contenuti tecnici e amministrativi oggetto dei bandi di gara, oppure acquisire la documentazione tecnica dai soggetti richiedenti e predisporre la sola documentazione tecnica dai soggetti richiedenti e predisporre la sola documentazione amministrativa di gara. Una casistica particolare è costituita dalle gare svolte per conto del settore Sanità della Regione Piemonte che nomina ed attiva appositi Nuclei Tecnici secondo specifiche D.G.R.



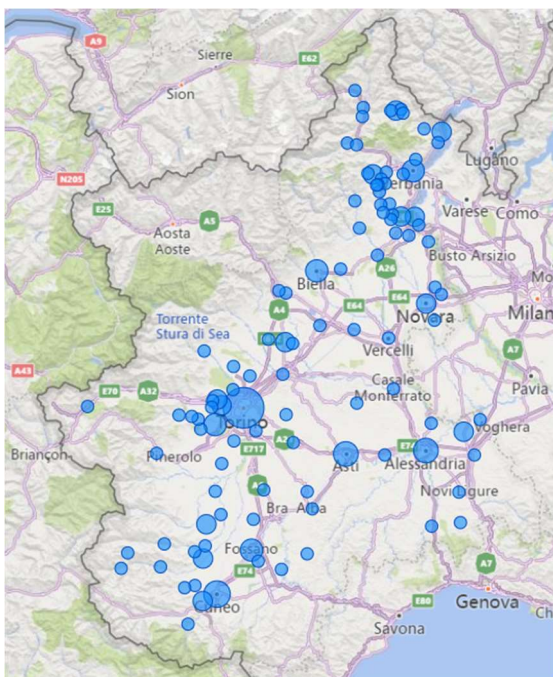
LA DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DELLE ATTIVITÀ

• Attività realizzata per le categorie merceologiche extra DPCM

La carta geografica a fianco mette in evidenza, con tono di intensità crescente, in proporzione al numero di procedure indette, suddiviso per provincia o città metropolitana.

• Attività realizzata in qualità di soggetto aggregatore

La carta geografica a fianco mette in evidenza, con tono blu di intensità crescente proporzionalmente al numero di procedure indette, realizzate in qualità di soggetto Aggregatore anche per altre Regioni.

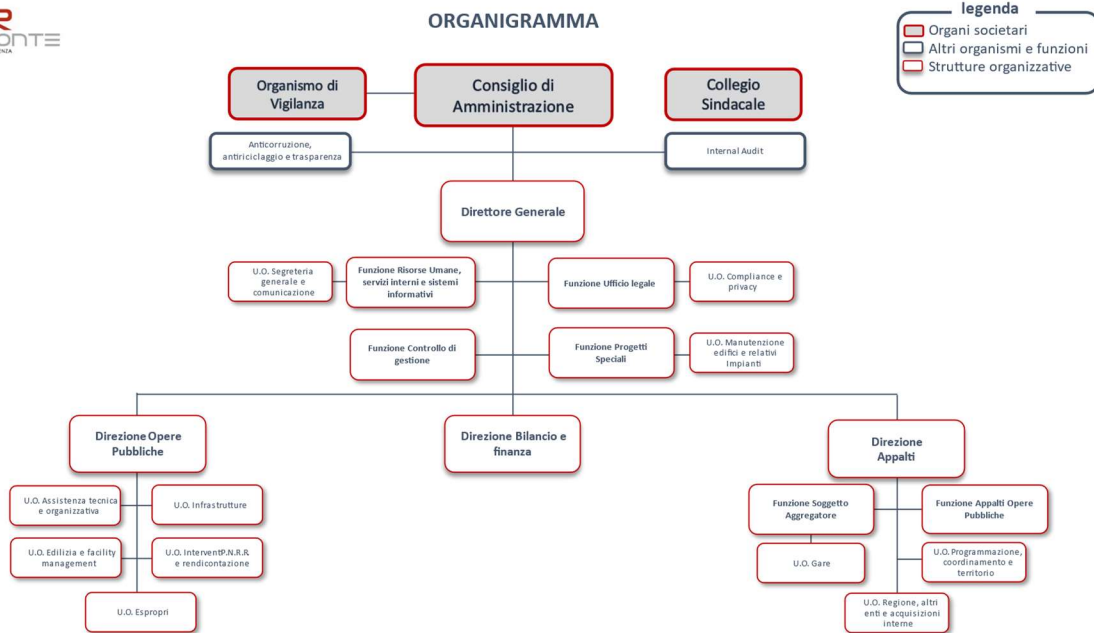


• Riuso della piattaforma agli Enti aventi sede in Piemonte

A seguito della sottoscrizione della convenzione con ARIA S.p.A. per il riuso della piattaforma di e-procurement Sintel e la messa a disposizione della stessa agli Enti della Pubblica Amministrazione aventi sede in Piemonte, è stata avviata un'attività di promozione dell'iniziativa. Ad oggi sul territorio regionale vi sono 155 Enti attivi, contro 145 del 2022, 133 del 2021, 112 del 2020 e 58 del 2019 con una prevalenza nell'ambito della Città Metropolitana di Torino dove ha sede anche la maggior parte delle società partecipate dalla Regione Piemonte in genere.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

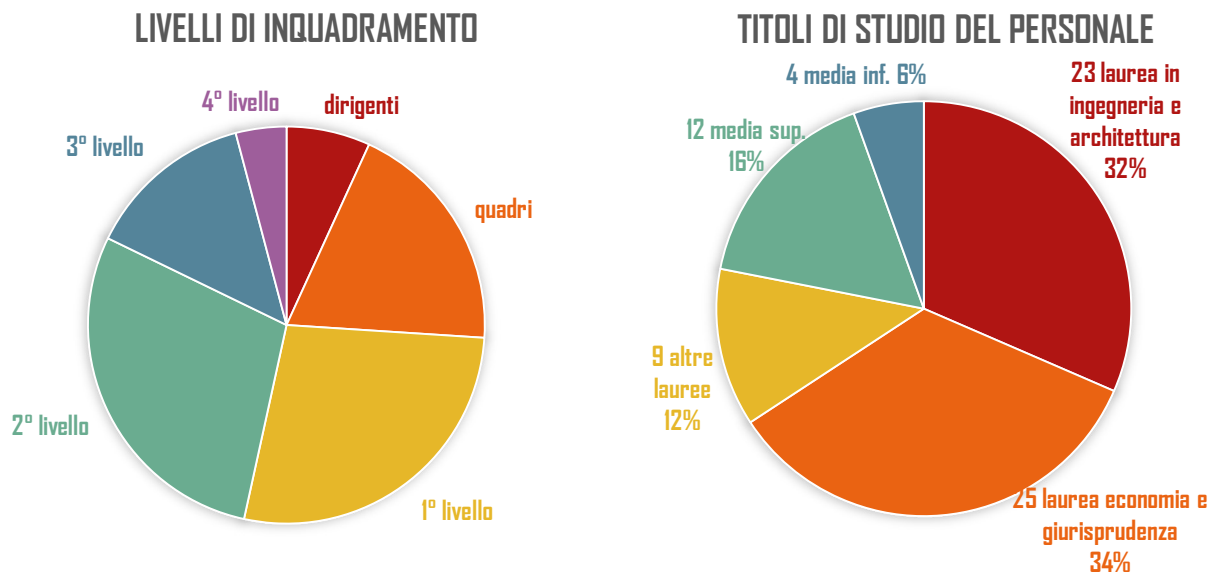
Il 25 luglio 2023 il Consiglio di Amministrazione ha adottato la seguente struttura organizzativa



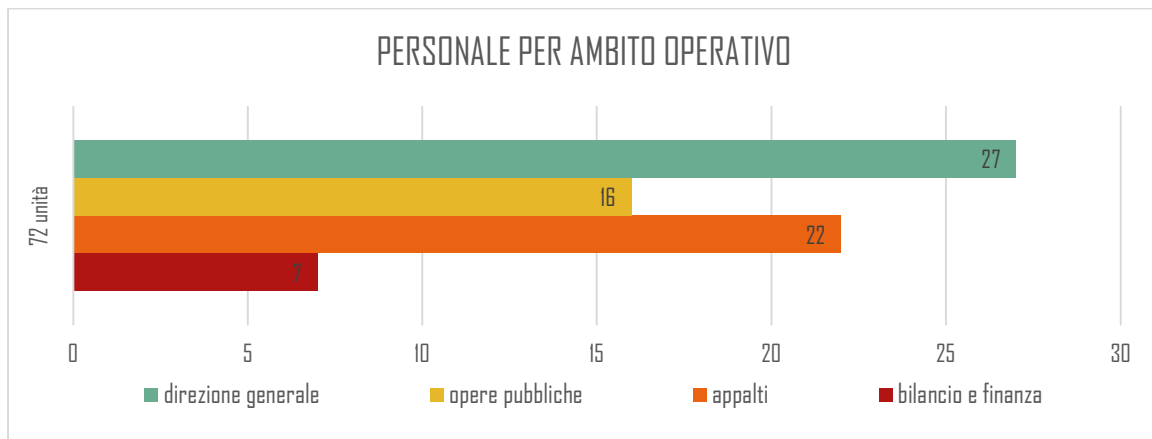
In tale configurazione alla figura del Direttore Generale riportano le funzioni di staff – Funzione Risorse umane, servizi interni e sistemi informativi, Funzione Ufficio Legale (che pur mantiene la propria autonomia, rispetto all’apparato amministrativo, nell’esercizio della funzione di difesa in giudizio), Funzione Controllo di gestione e Funzione Progetti Speciali – oltreché le tre Direzioni di *line* – Direzione Opere Pubbliche, Direzione Bilancio e finanza e Direzione Appalti; si tratta di una struttura organizzativa “mediana”, destinata a ulteriore sviluppo in ragione dell’ampliamento delle attività, come si spiegherà più oltre.

Il numero dei dipendenti al 1.1.2024 è di **73 unità**, così articolate:

- 5 Dirigenti (di cui 1 a t.d. e 1 in aspettativa non retribuita)
- 14 dipendenti con qualifica di quadro
- 20 dipendenti inquadrati al 1° livello
- 21 dipendenti inquadrati al 2° livello
- 10 dipendenti inquadrati al 3° livello
- 3 dipendenti inquadrati al 4° livello.

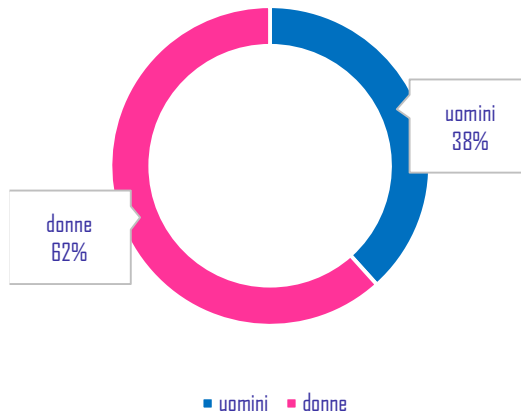


Alla data di adozione di questo documento programmatico, il personale composto di **73 unità** risulta così suddiviso per ambito operativo (al netto della risorsa in aspettativa non retribuita).

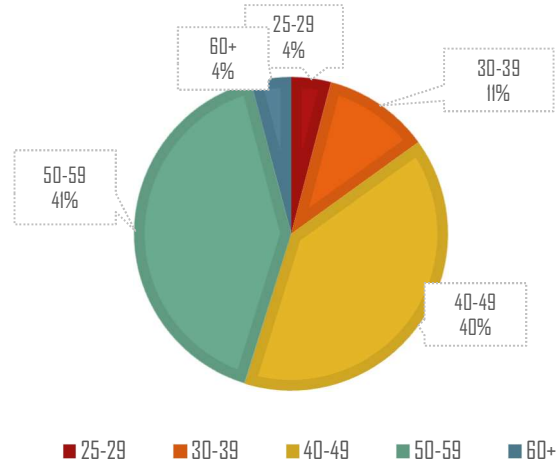


Altri numeri sul personale:

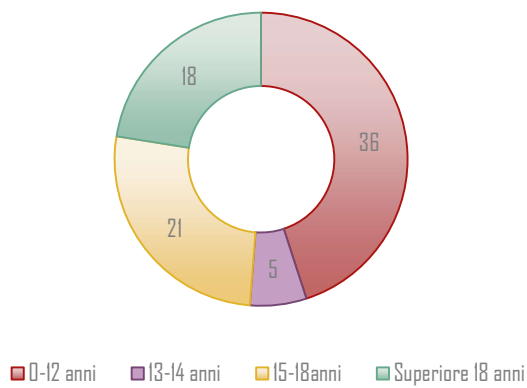
GENERE



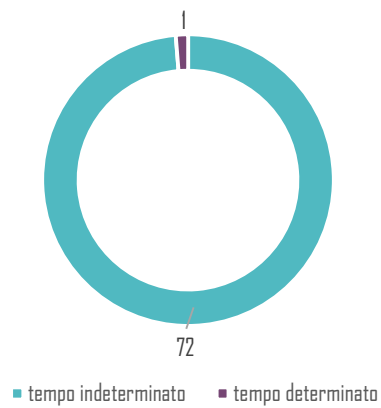
ETÀ MEDIA 48 ANNI



FIGLI - 80



CONTRATTI



ANALISI DI POSIZIONAMENTO

DESCRIZIONE ANDAMENTO COSTI/RICAVI ULTIMO TRIENNIO

Viene riportato l'andamento economico della Società quale rapporto fra gli esercizi 2020, 2021, 2022 e 2023, allo scopo di comprenderne l'operatività e l'andamento in termini di capacità di programmazione, efficienza, efficacia e, soprattutto, l'influenza delle mutate condizioni rispetto a quanto previsto.

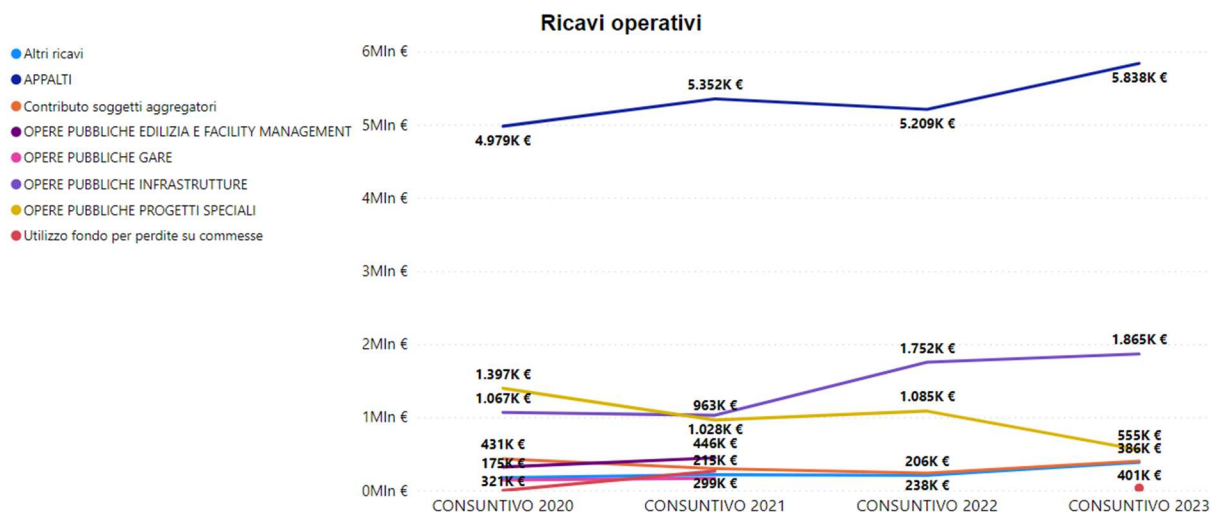
	CONSUNTIVO 2020	CONSUNTIVO 2021	CONSUNTIVO 2022	CONSUNTIVO 2023
A1) RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	7.905.646,41	7.954.000,47	8.046.166,39	8.258.186,89
OPERE PUBBLICHE	1.387.467,03	1.474.239,29	1.752.239,95	1.865.404,93
OPERE PUBBLICHE INFRASTRUTTURE	1.066.565,03	1.028.046,76	1.752.239,95	1.865.404,93
OPERE PUBBLICHE EDILIZIA E FACILITY MANAGEMENT	320.902,00	446.192,53	-	-
OPERE PUBBLICHE PROGETTI SPECIALI	1.396.642,46	962.561,17	1.085.224,97	554.545,99
OPERE PUBBLICHE GARE	143.000,00	165.000,00	-	-
APPALTI	4.978.536,92	5.352.200,01	5.208.701,47	5.838.235,97
A5) ALTRI RICAVI E PROVENTI	605.961,86	779.666,33	444.321,45	818.784,32
Contributo soggetti aggregatori	430.518,86	298.878,64	237.825,93	401.488,03
Altri ricavi	175.443,00	480.787,69	206.495,52	417.296,29
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	8.511.608,49	8.733.666,80	8.490.487,84	9.076.971,21
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	8.244.886,00	7.939.502,73	7.834.512,37	6.914.875,87
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	266.722,27	794.164,07	655.975,47	2.162.095,34
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	275.636,00	10.814,79	56.288,13	875.619,01
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	0	0
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	0	0	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + C)	542.358,27	804.978,86	712.263,60	3.037.714,35
IMPOSTE SUL REDDITO	169.916,00	27.695,38	94.624,00	601.912,00
UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	372.442,27	777.283,48	617.639,60	2.435.802,35



I DATI CARATTERISTICI DELLA GESTIONE

L'andamento economico operativo

I ricavi operativi



Il totale dei ricavi operativi, comprensivo di contributo soggetto aggregatore e altri ricavi, derivante dal consuntivo 2023 risulta 9.076.971,21 €, con una variazione del 6,9% rispetto al consuntivo 2022.

In particolare:

- Per quanto riguarda la Direzione Appalti si registra un miglioramento dei ricavi nel 2023 del 12,1 % rispetto ai dati registrati nel consuntivo 2022;
- La Direzione Opere Pubbliche registra un aumento dei ricavi rispetto al consuntivo 2022 (6,45%);
- In ambito Progetti Speciali, si riscontra una forte flessione rispetto all'anno precedente (-48,9% rispetto al consuntivo 2022) prevalentemente dovuto alla riduzione commessa Direzione Lavori Palazzo Unico Regione Piemonte oltre all'interruzione degli interventi di contenimento della Peste Suina.

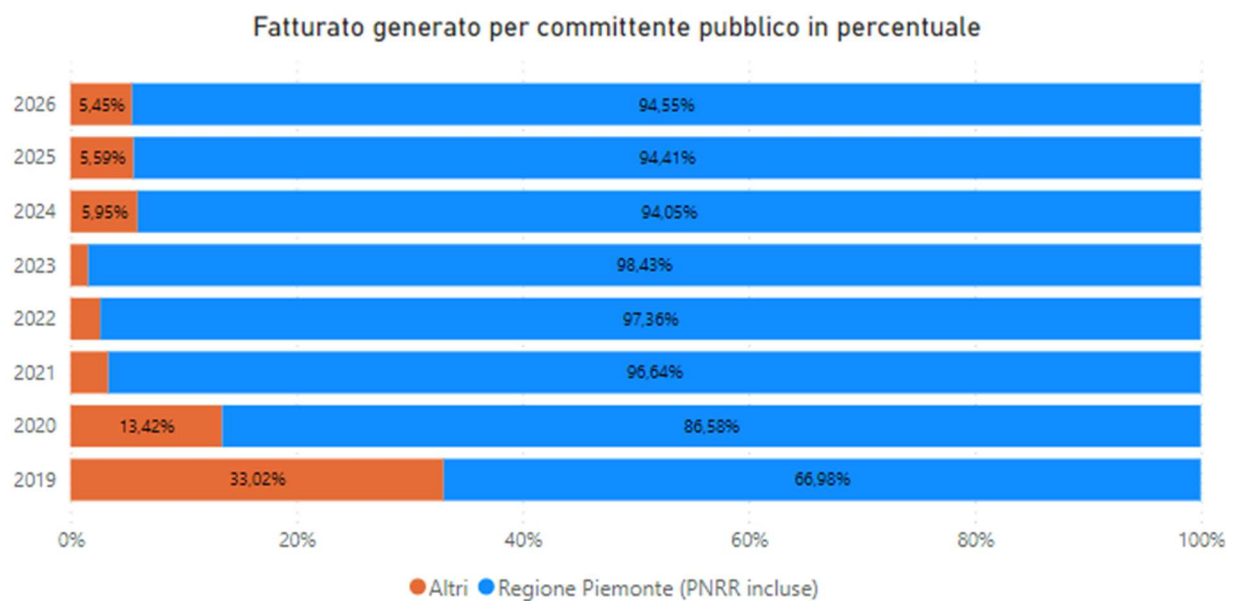
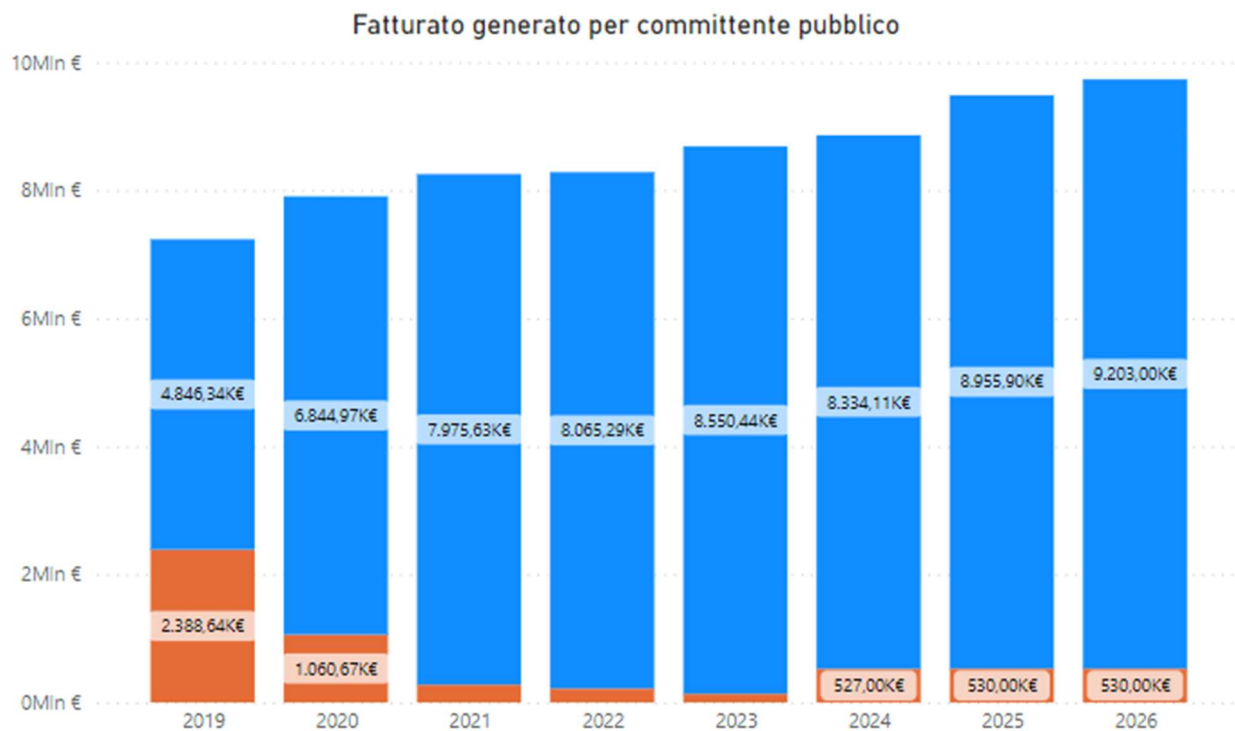
I costi operativi



I costi complessivi sono inferiori dell' 11,73% (rispetto al costo complessivo dell'anno precedente). In particolare, si riscontra che:

- i costi diversi dal costo del personale risultano complessivamente ridotti del 24,98% rispetto al 2022;
- Il costo del personale è leggermente diminuito rispetto all'esercizio precedente (-4,73%).

Fatturato per Committente pubblico



Note: I dati relativi al fatturato 2024-2025-2026 derivano dal Budget societario.

GLI ASSET

<ul style="list-style-type: none"> Spesa comune: in essa sono comprese tutte le attività svolte in forma centralizzata per gli enti e i soggetti richiamati nel presente documento; 	<ul style="list-style-type: none"> Opere Pubbliche gare (gare su delega per lavori e servizi di ingegneria): riguarda le attività svolte in forma non centralizzata su delega degli enti e dei soggetti richiamati nel presente documento per tutte le possibili categorie merceologiche in qualità di stazione unica appaltante (SUA) ai sensi dell'art. 13 della L. 13/8/2010 n. 136 e del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 30/6/2011;
<ul style="list-style-type: none"> Spesa sanitaria: tale ambito di azione comprende le attività effettuate a favore dell'Assessorato Regione Piemonte "Sanità, livelli essenziali di assistenza, edilizia sanitaria" per l'acquisizione di beni e servizi e la gestione delle relative convenzioni; a tali convenzioni possono aderire anche altre amministrazioni a livello locale e nazionale; 	<ul style="list-style-type: none"> Edilizia e facility management: riguarda l'attività effettuata nell'ambito della gestione complessiva di procedimenti (ruolo di Responsabile Unico del Procedimento), prevalentemente inerenti alla realizzazione di interventi nei settori dell'edilizia sanitaria e del facility management;
<ul style="list-style-type: none"> Altri enti (gare su delega per beni e servizi): riguarda le attività svolte in forma non centralizzata su delega degli enti e dei soggetti richiamati nel presente documento per tutte le possibili categorie merceologiche in qualità di stazione unica appaltante (SUA) ai sensi dell'art. 13 della L. 13/8/2010 n. 136 e del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 30/6/2011; 	<ul style="list-style-type: none"> Infrastrutture: riguarda attività realizzate nell'ambito della gestione complessiva di procedimenti (ruolo di Responsabile Unico del Procedimento), principalmente inerenti ad interventi nei settori delle infrastrutture e dei trasporti
<ul style="list-style-type: none"> Progetti Speciali: nel cui ambito si colloca l'attività che SCR Piemonte S.p.A. svolge, quale Direzione Lavori, per la realizzazione del nuovo complesso amministrativo e istituzionale dell'ente Regione Piemonte, a seguito della sottoscrizione della Convenzione a fine 2017; 	<ul style="list-style-type: none"> SCR (procedimenti relativi a servizi necessari al funzionamento di SCR Piemonte S.p.A.): Sistemi Informativi, Giuridico Legale, Organizzazione

LA PERFORMANCE

L'andamento economico complessivo

Il reddito operativo (€ x 1.000)

	Totale ricavi operativi*	Totale costi operativi	Reddito operativo
Consuntivo 2020	8.512	-8.245	267
Consuntivo 2021	8.734	-7.940	794
Consuntivo 2022	8.490	-7.834	656
Consuntivo 2023	9.077	-6.914	2.163

* comprensivo del contributo Soggetto aggregatore e altri ricavi.

I ricavi totali (€ x 1.000)

	Totale ricavi operativi*	Proventi	Totale ricavi
Consuntivo 2020	8.512	2.785	11.297
Consuntivo 2021	8.734	2.052	10.786
Consuntivo 2022	8.490	2.646	11.136
Consuntivo 2023	9.077	9.573	18.650

I costi totali (€ x 1.000)

	Totale costi di funzionamento	Oneri finanziari	Imposte sul reddito	Totale costi
Consuntivo 2020	-8.245	-2.510	-170	-10.925
Consuntivo 2021	-7.940	-2.041	-28	-10.009
Consuntivo 2022	-7.834	-2.589	-95	-10.518
Consuntivo 2023	-6.914	-8.698	-602	-16.214

Il reddito netto (€ x 1.000)

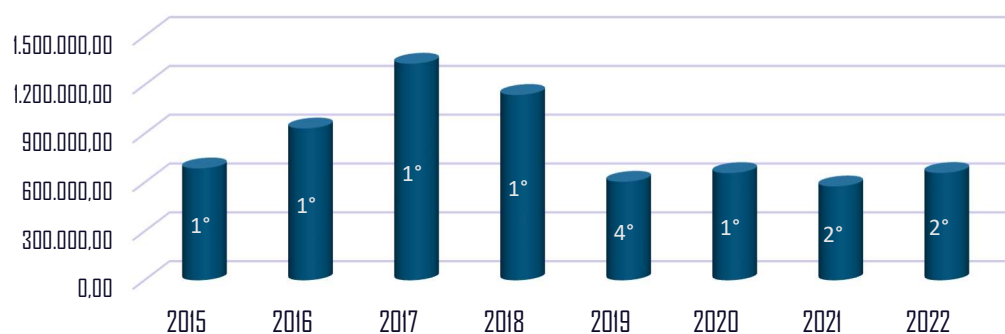
	Ricavi totali	Costi totali	Totale
Consuntivo 2020	11.297	-10.925	372
Consuntivo 2021	10.786	-10.009	777
Consuntivo 2022	11.136	-10.518	618
Consuntivo 2023	18.650	-16.214	2.436

Gli indicatori operativi

Uno degli indicatori più significativi della *performance* di SCR Piemonte S.p.A. è quello espresso dal posizionamento nella **classifica dei Soggetti aggregatori** redatta dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il 7 novembre 2023 il Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi del Ministero dell'Economia e delle Finanze ha approvato la graduatoria dei Soggetti aggregatori ammessi (tra i 32 esistenti e i 25 aventi diritto) a partecipare alla ripartizione delle risorse del Fondo per l'aggregazione degli acquisti di beni e servizi per l'anno 2022, stabilendo le relative quote di spettanza.

A SCR Piemonte S.p.A., quale Soggetto Aggregatore della Regione Piemonte, è stato attribuito un contributo pari a € 659.754,03, confermando il secondo miglior risultato fra tutti i Soggetti Aggregatori conseguito anche con riferimento all'anno precedente, con un aumento, peraltro, del 14,37% rispetto a quanto attribuito nel 2022 (€ 576.878,53).



Nell'ambito del proprio sistema di gestione, nel corso del precedente esercizio, la società ha

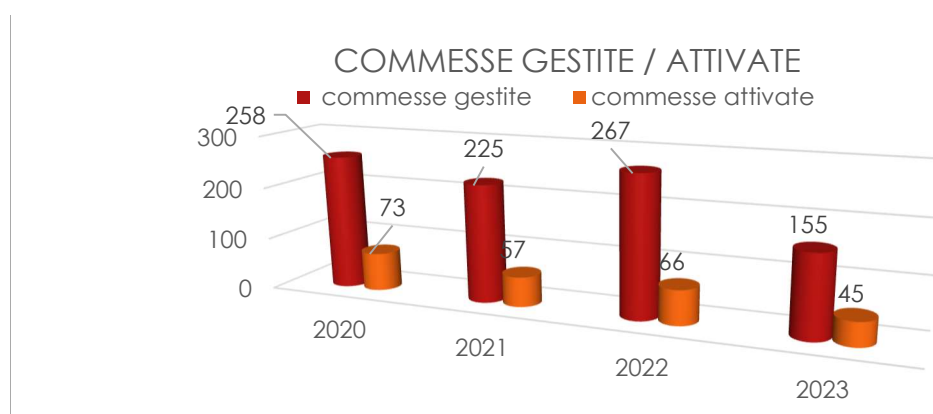
individuato alcuni indicatori in ottica di bilanciamento fra gestione corrente e gestione strategica. Di seguito si riportano gli aggiornamenti riferiti all'anno 2023 che consentono di analizzare un "trend" di produzione.

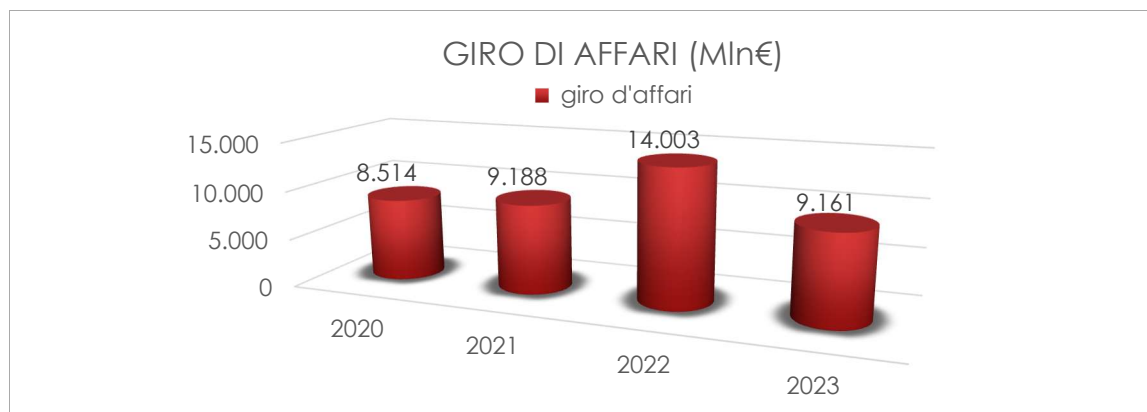
Capacità di produzione (€) Opere Pubbliche fatturato conto/mandante (c/m) generato pro-capite		
€ di fatturato c/m generato 2020	N. personale assegnato*	€ fatturato c/m generato pro-capite
53.334.501,78	22,5	2.370.422,30
€ di fatturato c/m generato 2021	N. personale assegnato*	€ fatturato c/m generato pro-capite
52.200.162,89	20,75	2.515.670,50
€ di fatturato c/m generato 2022	N. personale assegnato*	€ fatturato c/m generato pro-capite
24.012.302,32	21,5	1.116.851,27
€ di fatturato c/m generato 2023	N. personale assegnato*	€ fatturato c/m generato pro-capite
34.092.775,50	22,75	1.498.583,54

Capacità di produzione (€) Opere Pubbliche valore economico gestito pro-capite		
€ interventi gestiti 2020	N. personale assegnato*	€ gestito pro-capite
340.893.000,00	22,5	15.150.800,00
€ interventi gestiti 2021	N. personale assegnato*	€ gestito pro-capite
296.155.010,60	20,75	14.272.530,63
€ interventi gestiti 2022	N. personale assegnato*	€ gestito pro-capite
448.899.673,45	21,5	20.879.054,58
€ interventi gestiti 2023	N. personale assegnato*	€ gestito pro-capite
902.430.266,16	22,75	39.667.264,45

L'ATTIVITÀ

Nel corso dell'anno 2023 sono state gestite complessivamente n. 155 commesse di cui 45 attivate nell'anno 2023, per un giro di affari complessivo pari a € 9.161.986.260,059 €.
(Direzione Appalti: valore a base gara per le iniziative di gare; Direzione Opere Pubbliche: valore indicato nei quadri economici degli interventi di lavori gestiti). La riduzione del numero di commesse aperte è dovuta ad un cambio di rilevazione che a partire dall'anno 2023 non contempla più la programmazione, ma solo le gare effettivamente avviate.





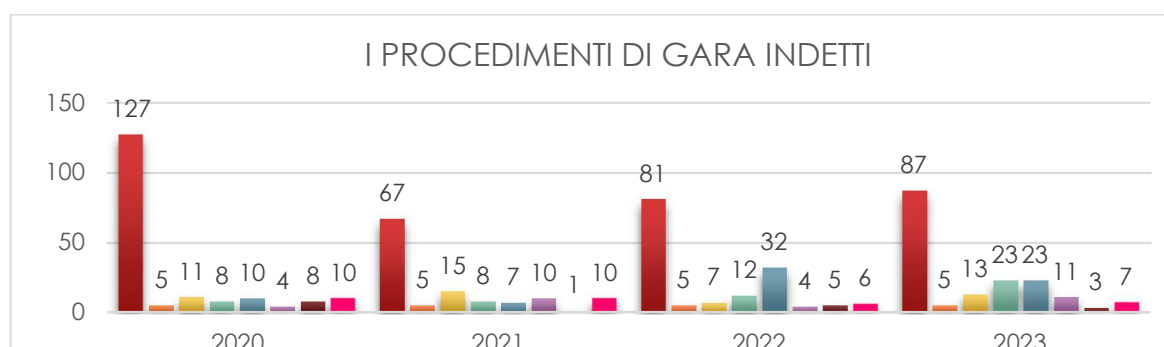
Si evidenzia che il decremento registrato nel 2023 è il frutto della chiusura di tutti i contratti attivati per la gestione dell'emergenza Covid. Sotto il profilo gestionale il dato di riferimento in condizioni standard (assenza emergenza Covid) è quello relativo all'anno 2020, dal quale si riscontra un incremento del 7,6%. Tale dato è da leggersi anche in relazione sia all'indice di performance "Capacità di produzione (n°) gare per persona" che per l'indice "Capacità di produzione (€) Opere Pubbliche valore economico gestito pro-capite": nel corso del 2023, infatti, sono state indette molte più gare rispetto all'anno precedente, ma con importi complessivamente più contenuti, inoltre non si è verificata l'indizione ciclica della gara farmaci (con Sistema Dinamico di Acquisizione). Si consideri che tale gara crea, ciclicamente, una distorsione sull'andamento complessivo del giro di affari societario.

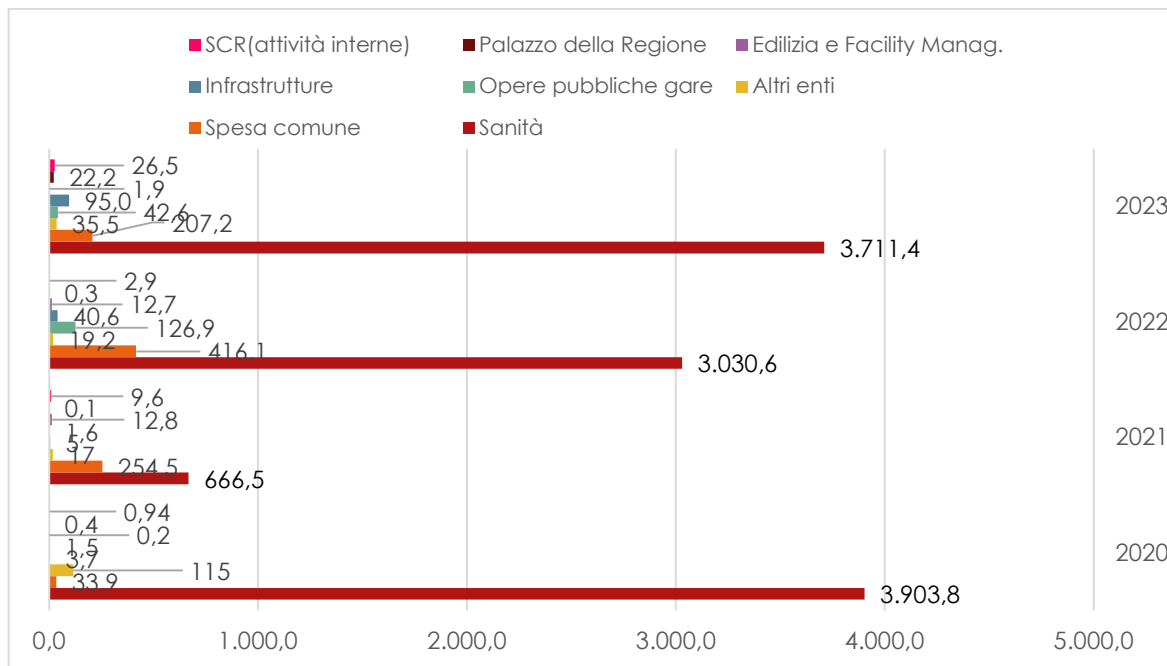
Le gare

Gli Appalti rappresentano il principale settore operativo di SCR Piemonte S.p.A.

Valore economico a base di gara (milioni di euro)

Di seguito è presentata una sintesi dei procedimenti di gara realizzati da SCR Piemonte S.p.A., quantificati in funzione degli importi posti a base di gara.





Nel 2023 si registra un aumento complessivo del numero dei procedimenti di gara indetti rispetto al 2022 del 13,16%.

Le attività riferite agli ambiti “Sanità” e “Spesa comune”, riconducibili al ruolo di Centrale di Committenza (nel cui contesto rileva il dato relativo alle gare svolte in qualità di Soggetto Aggregatore), mostrano i seguenti dati aggregati: esercizio 2020, € 3.937,8 Mln; esercizio 2021, € 921,0 Mln; esercizio 2022, € 3.446,7 Mln; esercizio 2023, € 3.918,6 Mln.

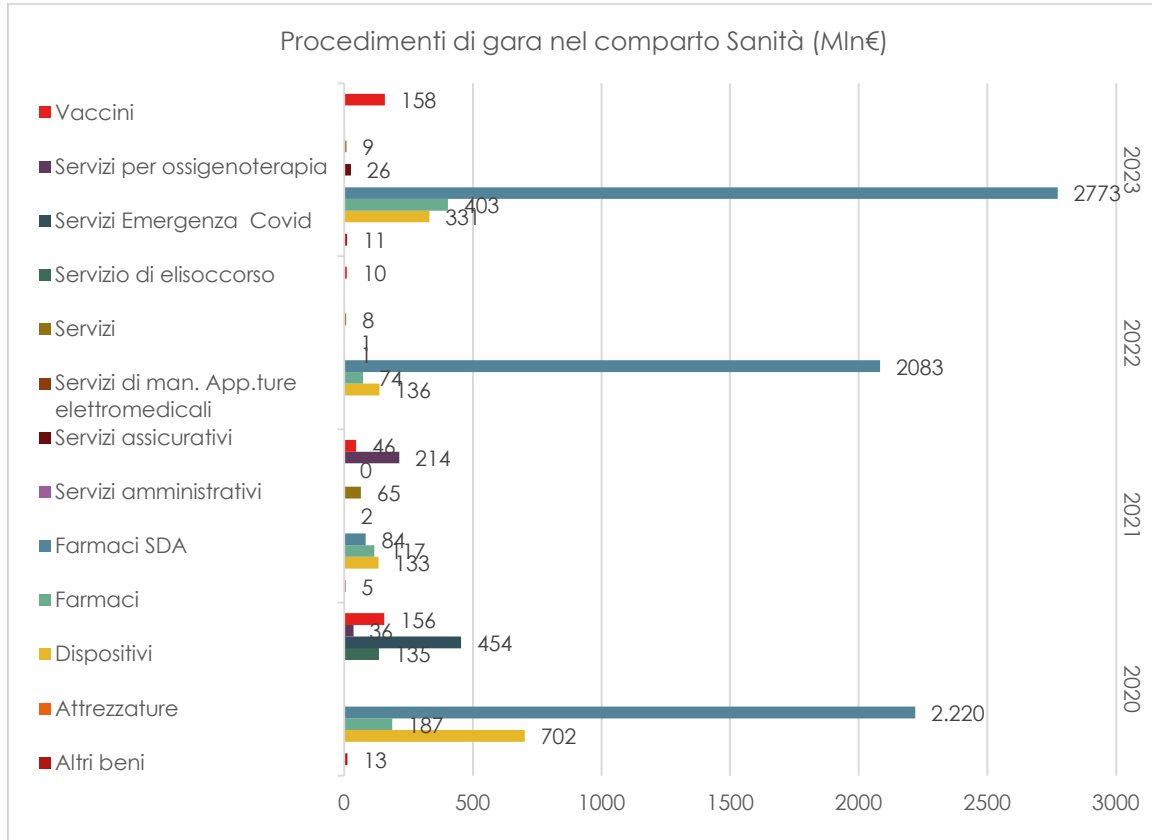
L’attività in ambito sanitario registra un aumento dell’importo a base di gara del 22,46%, mentre l’ambito Spesa Comune riscontra una significativa contrazione del -50,20% rispetto all’esercizio 2022.

Relativamente alla Direzione Opere Pubbliche, Funzione Progetti Speciali e Funzione Opere Pubbliche Gare (ambito opere pubbliche), i dati riportati in tabella sommano rispettivamente negli anni: esercizio 2020, € 5,4 Mln; esercizio 2021, € 19,4Mln; esercizio 2022, € 180,5 Mln; esercizio 2023, € 161,7 Mln.

Nel complesso, il numero di procedure di affidamento indette nell’anno 2023 ha subito, in termini di importi a base di gara indetti, un incremento pari al 13,51% rispetto a quanto realizzato nell’anno precedente.

BOX di Approfondimento procedimenti di gara nel comparto Sanità

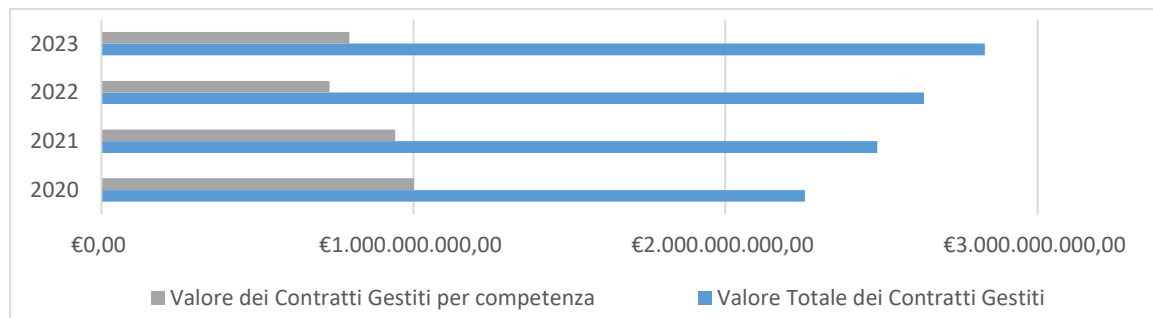
Qui di seguito si rappresenta un approfondimento relativo ai procedimenti di gara nel comparto Sanità (valore economico a base di gara, in milioni di euro), principale comparto operativo societario.



Le convenzioni e i contratti di acquisizione di beni e servizi gestiti

Il grafico che segue riporta i contratti di acquisizione di beni e servizi gestiti direttamente da SCR Piemonte, a fronte della Convenzione Quadro sottoscritta con la Regione Piemonte in data 16/06/2018, riconducibili agli ambiti "Sanità" e "Spesa Comune".





In questo ambito di gestione contrattuale, a titolo esemplificativo, sono ricomprese le seguenti attività: pubblicazione della convenzione, autorizzazione ai subappalti, gestione di eventuali lettere di contestazione, gestione degli inadempimenti contrattuali, applicazione di penali, escussione di cauzioni, richieste di reintegro e svincolo di cauzioni, gestione degli eventuali contenziosi, eventuale risoluzione e scorrimento della graduatoria, gestione delle modifiche contrattuali, subentri e modifiche societarie, gestione delle eventuali indisponibilità temporanee, aggiornamenti prezzi AIFA o ISTAT, gestione degli adeguamenti prezzi per eccessiva onerosità, attivazione di "quinti d'obbligo" e proroghe tecniche, monitoraggio della fornitura.

Le opere pubbliche

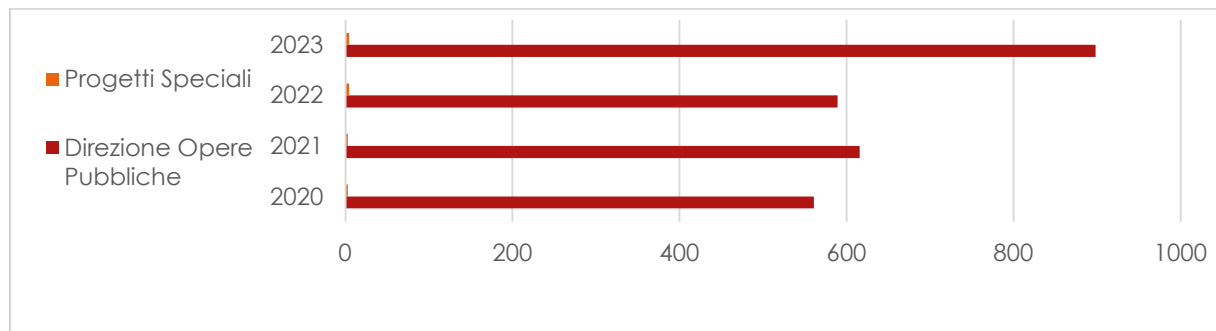
Nell'ambito delle opere pubbliche, nel corso dell'anno 2023 sono state gestite:

- **Direzione Opere Pubbliche (Ex Direzione Infrastrutture e Direzione Edilizia e Facility Management):** complessivamente circa n. 50 commesse, di cui attivate nel corso dell'anno 2023 n. 6 commesse per un valore complessivo pari a € 898.048.926,64.
- **Area Progetti Speciali:** complessivamente n. 4 commessa di cui 1 attivata nel corso dell'anno 2022 per un valore pari a € 4.381.339,52.

Gli interventi gestiti (milioni di euro, IVA inclusa)

I dati qui esposti indicano il numero degli interventi oggi attivi e gestiti da SCR Piemonte S.p.A. in qualità di Responsabile del Procedimento, nonché i relativi valori in milioni di euro (sommatoria degli importi previsti sui quadri economici; si specifica che per ogni singolo procedimento attivo nell'anno è stato assunto l'intero valore del quadro economico).

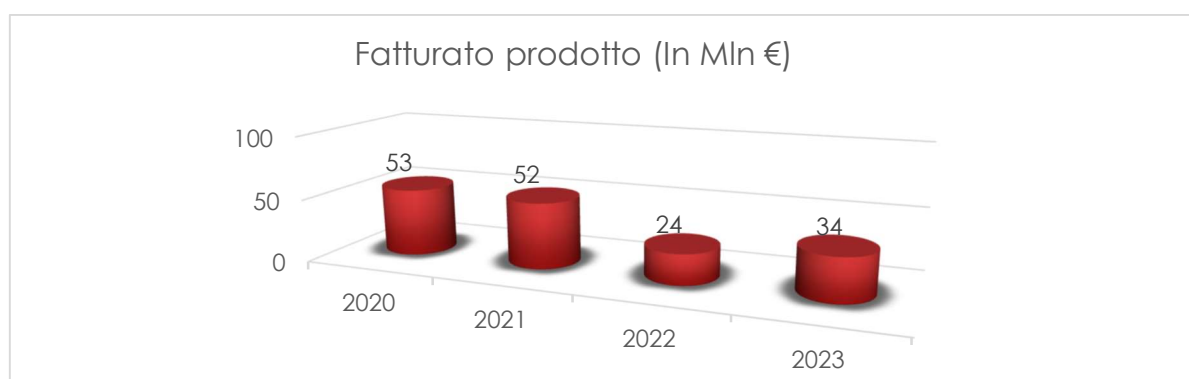




Dall'analisi emerge che le commesse gestite nel corso del 2023 sono in aumento nel comparto della Direzione Opere Pubbliche rispetto al 2022. Si denota l'avvio delle commesse e l'avvio degli interventi che afferiscono al PNRR. La funzione progetti speciali oltre alla commessa relativa al Palazzo della Regione Piemonte vede anche la presa in carico delle attività relative all'intervento Ospedale Alba Bra nel Comune di Verduno e la ristrutturazione delle caserme.

L'attività realizzata (fatturato prodotto: euro, IVA esclusa in funzione del mandato senza rappresentanza della Regione)

Questo indicatore misura il "prodotto" (quale sommatoria delle fatture ricevute e pagate) relativo ai corrispettivi dovuti per attività affidate e interventi gestiti da SCR Piemonte S.p.A. Questa metodologia di calcolo non considera l'attività di pianificazione iniziale e di gestione delle attività inerenti alla progettazione (ad esempio: i tempi approvativi dei progetti, le conferenze di servizio, le tempistiche dei procedimenti di gara, la risoluzione delle interferenze...), ma valuta esclusivamente il valore fatturato e pagato di queste attività. Tali importi sono da considerare IVA inclusa.



L'attività realizzata a consuntivo 2023 risulta pari a € 34.092.775,50, con un aumento del 41,67% rispetto al 2022.

BOX di Approfondimento Palazzo Unico della Regione Piemonte

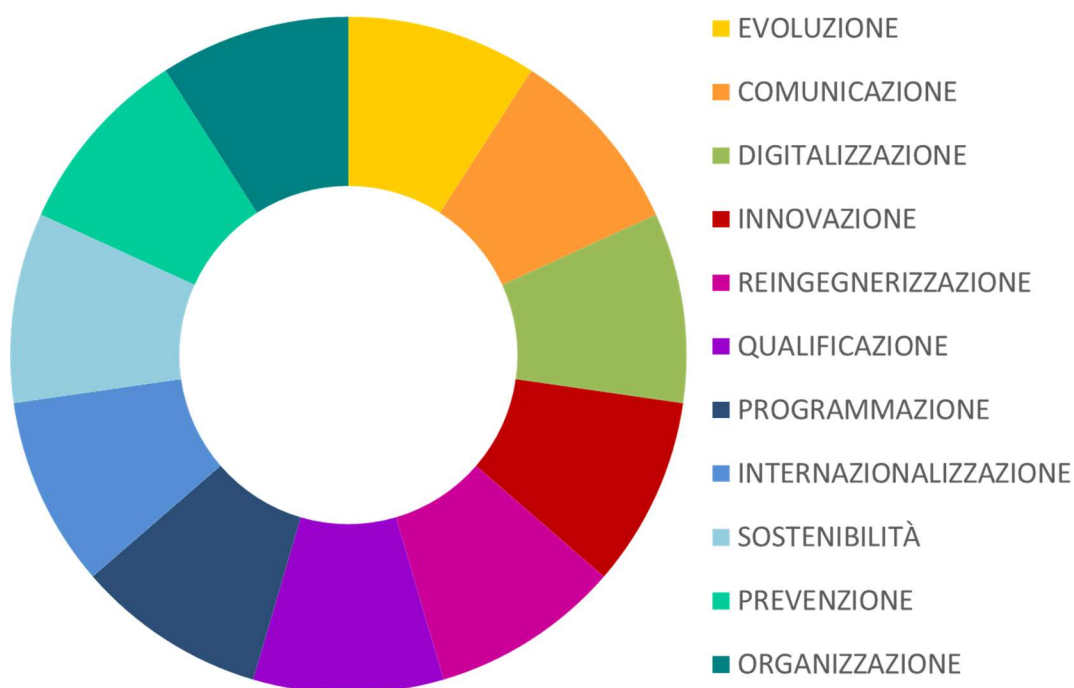
Nell'anno 2017, l'Azionista ha chiesto a SCR di proseguire l'attività di direzione lavori finalizzata alla realizzazione della propria sede unica, opera da circa 240 milioni di euro, di cui € 41 milioni di questa direzione lavori.

SCR si è immediatamente organizzata costituendo un'apposita divisione interna per perseguire al meglio l'obiettivo postogli, utilizzando quindi personale tecnico proprio nonché affidando con gara ad evidenza pubblica la parte impiantistica, di altissima specializzazione. Il palazzo è stato inaugurato il 14 Ottobre 2022.

Nel 2023 SCR ha fornito l'assistenza all'iter di collaudo, la direzione lavori del cantiere OS18 portato anch'esso a conclusione, nonché le attività di supporto alla messa in esercizio dell'intero stabile ed alle attività di mooving.

RENDICONTO OBIETTIVI 2023

Allo scopo di fornire un aggiornamento puntuale circa lo stato di raggiungimento degli obiettivi che la società si è posta con particolare riguardo all'esercizio precedente si richiama la mappa strategica, guida delle principali azioni che hanno caratterizzato la gestione.



EVOLUZIONE

Nei ruoli di Soggetto Aggregatore, Centrale di Committenza, Stazione appaltante, che prevedono ambiti di intervento variegati, la Società ha puntato a sviluppare ulteriori sinergie con l'Azionista sia per incrementare il numero delle commesse sopra soglia gestite, in una logica di aggregazione e centralizzazione di nuove categorie merceologiche, sia per supportare le attività di Facility Management e gestione Partenariati Pubblico Privati, e con gli Enti sul territorio Piemontese nell'ambito di una campagna di **Public Engagement** per facilitare l'acquisizione di beni, servizi e lavori e l'avvio di opere pubbliche quali ad esempio gli interventi del PNNR.

Il modello posto in campo nella gestione 2023, in continuità con gli indirizzi 2022, ha visto imprimere un deciso impulso verso il consolidamento delle attuali **competenze di filiera** e lo **sviluppo delle ulteriori commesse**, in un paradigma evoluto di "concentrazione" degli acquisti e degli interventi, secondo logiche merceologiche e di competenza, volte a qualificare e razionalizzare la spesa, in favore dell'azionista, delle aziende sanitarie e degli altri pubblici di riferimento. L'approdo di questo obiettivo dovrà essere quello di uno **sviluppo incrementale**

delle commesse sia in favore dell’Azionista, negli ambiti richiamati che di supporto e assistenza alle esigenze mosse dal territorio.

Pensiamo, in sostanza, a un **modello di governance** che, in sintonia con il quadro normativo vigente, affianchi alla dimensione territoriale quella settoriale, favorendo l’investimento in nuclei di competenze specializzati.

Un “modello” che favorisca la riduzione dei tempi complessivi di attraversamento della filiera del contratto pubblico, generando quelle **economie procedurali e di scala**, a cui punta il legislatore nazionale spostando sulle società in house il supporto tecnico-operativo per l’attuazione degli interventi PNRR (artt. 9 e 10, DL 76/2021). Queste le fasi di consolidamento dell’intervento di SCR Piemonte, come **Project Manager** e **Category Manager**, secondo il paradigma per cui a una migliore programmazione della spesa e progettazione degli interventi, corrisponde una più efficiente esecuzione del contratto.

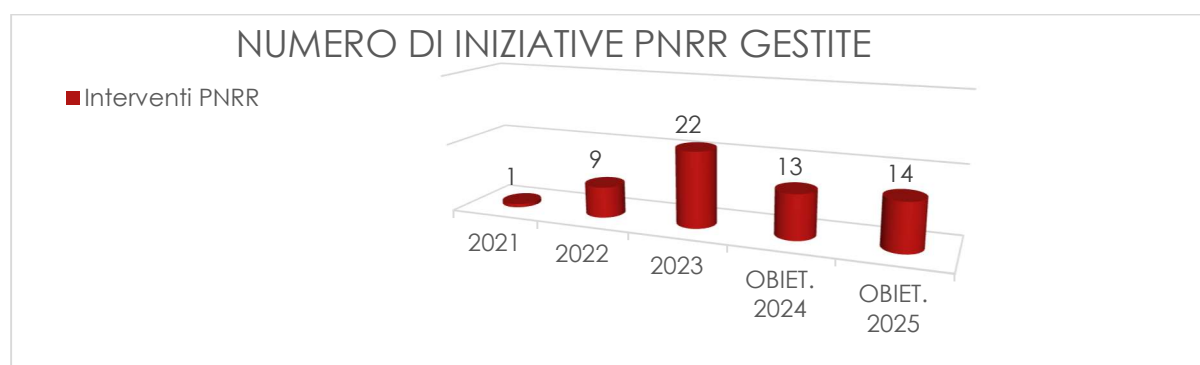
Nel corso della gestione 2023, si è dato avvio all’iter di gestione secondo le seguenti linee guida:

- efficientare la **Fase di Programmazione societaria**, tramite la ricognizione e aggregazione digitalizzata dei fabbisogni, intensificando il necessario **raccordo** con la programmazione regionale, anche intermedia, nonché con gli altri pubblici di riferimento;
- costituire e coordinare i **Gruppi di Progettazione** specializzati, con metodologie adeguate;
- **standardizzare** la fase di affidamento con l’utilizzo di modelli specifici per settore;
- implementare un sistema digitalizzato di **e-procurement performante**, interoperabile, in grado di garantire effettive riduzioni dei tempi di svolgimento della gara.



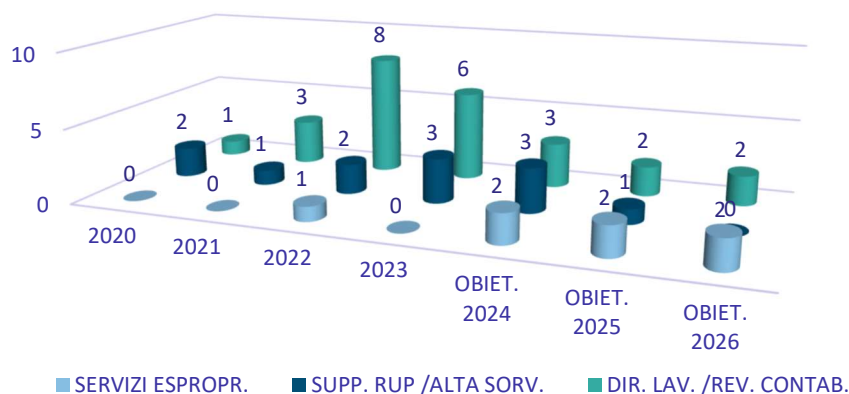
La politica di Public Engagement, sviluppata da SCR ha consentito di contattare n. 24 nuovi Enti, definendo potenziali n. 34 commesse ad alta probabilità di successo e n. 22 Commesse a media probabilità di successo da svilupparsi nel triennio 2024-2026 in entrambe le aree di line societarie Appalti e Opere Pubbliche.

SCR, mediante la stipula di apposite convenzioni, opera **quale supporto tecnico-operativo** per gli investimenti **PNRR**, sia in favore della Regione, sia del territorio e delle aziende sanitarie,, per un valore complessivo stimato di Quadro Economico pari a circa 408 MI € (autorizzati di cui 171 MI € contabilizzati).



Relativamente alle attività specialistiche, quali supporto Rup, Direzioni lavori e Espropriazioni, sono stato acquisiti e si è dato avvio a n. 9 nuovi contratti ad alta specializzazione.

NUMERO DI NUOVI CONTRATTI ad alta specializzazione



COMUNICAZIONE

Il primo obiettivo ricompreso in questa linea di intervento è rappresentato dalla redazione del **Piano di comunicazione** che è stato approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 22 marzo 2023, individuando le attività finalizzate ad implementare strumenti e modalità di comunicazione, funzionali a incentivare la promozione e il buon ritorno di immagine della Società, rafforzandone il posizionamento sul mercato.

In tale ambito, oltre agli obiettivi strategici di più ampio respiro, sono stati individuati quali **obiettivi operativi**:

- il “**Manuale di Identità Visiva**” declinerà l’immagine di SCR in modo coerente ed univoco, su tutti i canali istituzionali di comunicazione utilizzati.
- la **comunicazione digitale** con:
 - implementazione del sito web di SCR
 - implementazione delle pagine social Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn
 - sviluppo della rete dei canali social istituzionali
 - riorganizzazione dell’Ufficio Comunicazione
- la **cura delle relazioni con il territorio**, ovvero campagne social di comunicazione promozionale rivolte ad aree territoriali specifiche sulle quali investire, eventi istituzionali per promuovere le proprie attività e l’offerta di servizi attivi o attivabili (giornate di Open Day), sviluppo di progetti di innovazione (Open Call) o di Public Engagement.

Previa indagine di mercato che ha coinvolto 5 operatori specializzati nel settore, con determinazione del Direttore Generale n. 65 del 12.12.2023 è stato affidato, ai sensi dell’art. 50 comma 1, lett. b) del DLgs 36/2023, il servizio relativo all’espletamento del servizio recante lo sviluppo del piano di comunicazione della Società che prevede una fitta tabella di attività da mettere in campo nei prossimi 18 mesi.

Relativamente al **sito istituzionale**, l’attività di restyling affidata al consorzio CSI Piemonte è stata avviata nell’autunno scorso, concentrandosi principalmente sulla home page; la messa in produzione è stata posticipata in attesa di avviare la collaborazione con l’operatore economico incaricato di sviluppare il piano di comunicazione.

Il 2023 è stato un anno molto intenso sotto il profilo del **Public Engagement**, che si è sviluppato più che sul fronte “workshop” su quello degli incontri conoscitivi con i Direttori Generali dei Comuni e delle società partecipate dalla Regione Piemonte.

DIGITALIZZAZIONE

Il punto di partenza del complesso processo di digitalizzazione è stato stabilito nella verifica dell'attuale sistema informativo con l'obiettivo di pervenire ad un **progetto di connessione informatica**, comprensivo della definizione dell'ambiente di condivisione dati, dei sistemi in uso e delle implementazioni future, tra cui il BIM (Building Information Modeling).

In questo senso con determinazione del Direttore Generale n. 15 del 5 maggio 2023 è stato costituito un Gruppo di Lavoro interdisciplinare, trasversale alle Direzioni e funzioni interessate, finalizzato alla predisposizione della Relazione di Contesto sullo stato dei sistemi societari informativi e informatici. Partendo dall'analisi degli applicativi informatici esistenti è stata elaborata dal gruppo l'analisi di contesto adottata in data 24 luglio 2023. In questo ambito sono anche ricompresi:

- “Analisi Costi Benefici piattaforma e-procurement”;
- “Studio sistema elenco operatori economici qualificati SIA LLPP. Analisi costi benefici”.

Con determinazione n. 39 del 08.08.2023 la Direzione Generale ha approvato il Progetto di Digitalizzazione, autorizzando i successivi step operativi finalizzati all'individuazione di un operatore economico per il servizio di progettazione e implementazione di un sistema di interconnessione informatica; in data 8.11.2023 sono state definite le linee per la costituzione dell'Ufficio del Responsabile Unico di Progetto e sono state pianificate le fasi di progettazione ed esecuzione – individuando i soggetti coinvolti con la medesima logica di trasversalità e interdisciplinarietà che ha connotato il GdL “Digitalizzazione”.

Con Determinazione del Direttore Generale n. 6 del 14 febbraio u.s. è stata quindi disposta la costituzione del Gruppo di Progettazione per la predisposizione del Capitolato Speciale Prestazionale, ai sensi dell'art. 41, comma 12 del d.lgs. n. 36/2023, del Servizio di progettazione e implementazione del sistema di interconnessione informativo-gestionale di S.C.R. Piemonte s.p.a. [S.I.I.G.], da porre a base della Consultazione Preliminare di Mercato, ai sensi e per gli effetti dell'art. 77 del medesimo d. lgs. n. 36/2023.

In sede di redazione del Capitolato Speciale Prestazionale, sarà ricompresa ogni altra ulteriore implementazione prevista in questa linea di attività sin dall'annualità 2023 o, comunque, funzionale alla reingegnerizzazione dei processi, quali la piattaforma welfare, il sistema HR, i sistemi di Controllo di Gestione ulteriori personalizzazioni dei software in uso utilizzati da Bilancio e Finanza, il sistema project manager, per la gestione e pianificazione dei progetti, la metodologia BIM, il sistema interoperabile di compliance per tramite di una piattaforma gestionale dei dati per assolvere agli obblighi derivanti dalle normative L. 231/2001, L. 190/2012, “GDPR”.

Nel seguito si riporta la spesa stimata del sistema di interconnessione, da imputarsi a valere sul fondo del soggetto aggregatore:

Analisi AS-IS , verifica del livello di connessione degli applicativi informatici. Progetto del sistema di connessione informatica	Acquisizione dotazione informatica (ERP modulare) per l'interoperabilità di sistema	Piattaforma gestionale MOG, Anticorruzione GDPR (L. 231/2001, L. 190/2012, General Data Protection Regulation)	Piattaforma HR mappatura competenze formazione aziendale	Totale
110.000,00 €	200.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	350.000,00 €

A tale riguardo un ruolo importante è quello affidato alla **piattaforma di e-procurement**, in quanto indispensabile presidio di ammodernamento dell'apparato societario per attrarre nuove commesse; il Consiglio di Amministrazione in data 25 luglio 2023 ha approvato la sottoscrizione di un accordo di collaborazione ai sensi dell'art. 15 legge 241/90 con Intercent-ER per la concessione a titolo gratuito non esclusivo del diritto d'uso dei programmi applicativi denominati "SATER e NoTIER". Nelle more della predisposizione della procedura di gara per l'affidamento del servizio di sviluppo personalizzato della piattaforma, attività di formazione, manutenzione correttiva, evolutiva e sviluppo software e fidelizzazione enti del territorio, onde garantire una tempestiva funzionalità della piattaforma SATER la società nel mese di dicembre ha avviato una negoziazione diretta con il fornitore Team System per l'affidamento delle attività e servizi strettamente necessari alla messa in produzione della piattaforma e al primo impianto per l'avvio dello sda farmaci.

Nel mese di luglio 2023 è stato anche stipulato un Accordo di Collaborazione per la messa a disposizione, da parte di Città Metropolitana di Torino, dell'**Elenco telematico di operatori economici qualificati**, per effettuare in autonomia i procedimenti preordinati all'affidamento dei servizi di ingegneria e architettura e lavori pubblici di importo inferiore alle soglie europee. Con determinazione del Direttore Generale n. 37 del 03.08.2023 è stato affidato il servizio relativo all'acquisizione della piattaforma di e-procurement e albo fornitori qualificati, a Net4Market. Con riferimento al modulo controlli e verifiche sugli operatori economici, in data 18 ottobre 2023 si è conclusa la formazione, con la messa a regime del sistema; il modulo Elenco Operatori Economici qualificati SIA LLPP è stato avviato nel mese di gennaio c.a..

Il **Regolamento per l'utilizzo delle risorse ICT**, con il coinvolgimento di RTD, RPCT e DPO, sarà redatto a valle del progetto di interconnessione dei sistemi informativi in una logica di ottimizzazione di tempo/risorse.

Con riguardo all'impegno economico a carico del Fondo del Soggetto Aggregatore di cui al Progetto di utilizzo del fondo ministeriale per il triennio 2022-2024, parte integrante del precedente Piano degli Obiettivi, si evidenziano nel seguito i costi effettivamente sostenuti.

Utilizzo Fondo SSAA 2023

	Cons. 2022	Prev. 2023	Cons. 2023
Piattaforma di e-procurement	182.347,41 €	200.000,00 €	218.984,19 €
Implementazione software per Controllo di Gestione	9.420,00 €	15.000,00 €	2.247,63 €
Licenze software	0,00 €	5.000,00 €	
Implementazione software per Bilancio e Finanza	0,00 €	5.000,00 €	6.752,21 €
Formazione dei dipendenti	441,20 €	60.000,00 €	77.230,43 €
BPR (Business Process Reengineering)	199,00 €	140.000,00 €	6.240,77 €
Elenco operatori qualificati	0,00 €	40.000,00 €	9.895,08 €
Monitoraggio erosione delle convenzioni	0,00 €	10.000,00 €	
Ambiente Condivisione dei dati (BIM)	0,00 €	10.000,00 €	
Supporto CT per facility Management	0,00 €	15.000,00 €	
Innovazione in ambito sanitario	3.769,94 €	80.000,00 €	
Partecipazione EHPPA	0,00 €	15.000,00 €	12.024,03 €
Supporto alla centralizzazione degli acquisti	41.648,38 €	5.000,00 €	
Personale impiegato "Progetto di Digitalizzazione"	0,00 €	25.000,00 €	8.113,69 €
Piano di Comunicazione	0,00 €	35.000,00 €	
Totale utilizzo programmato	237.825,93 €	660.000,00 €	401.488,03 €

INNOVAZIONE

Come noto, l'oggetto sociale di SCR Piemonte ricomprende, secondo statuto, "l'organizzazione di iniziative di procurement pubblico innovativo (..omissis..) mediante il coinvolgimento, nel processo di approvvigionamento, delle start up innovative di cui all'art. 25 del decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179 (...)".

Sotto questo profilo, la società ha inteso confermare il proprio **approccio strategico** nell'utilizzo degli strumenti messi a disposizione dalla legislazione nazionale e comunitaria - quali gli appalti pre-commerciali (PCP) e i partenariati per l'innovazione - per favorire gli investimenti nell'economia reale e stimolare una domanda basata sull'innovazione e sulla digitalizzazione.

La previsione, per il triennio 2023-2025, di **acquisire professionalità** che, in sinergia con il personale interno, realizzino strumenti operativi che prevedono modalità innovative di gestione dei servizi ha trovato una prima forma di concretezza con l'attivazione di due tirocini curriculari. Avviati nel mese di ottobre 2023 con durata di 350 ore ciascuno, entrambi i percorsi sono stati dedicati allo sviluppo di nuovi applicativi per il MRSN la cui apertura è avvenuta il 12 gennaio 2024; tali applicativi sono frutto di una ricerca sulla sostenibilità di progetti digitali ad alto contenuto tecnologico nel contesto di realtà lavorative similari a SCR Piemonte o ad un ente pubblico. Più nel dettaglio, sono stati analizzati gli ambiti operativi, il numero di risorse umane, le applicazioni necessarie anche a livello di software nell'ottica di restituire alla società un quadro completo di fabbisogno per la gestione di commesse innovative quale il Museo. In questo contesto sono state realizzate:

- un'applicazione immersiva con realtà virtuale nella quale l'utente può apprendere nuovi contenuti didattici e "giocare" nello spazio museale di prossimo allestimento;
- un'applicazione web che illustra gli allestimenti attuali e storici con descrizioni testuali e audio.

Relativamente al progetto *Open Call for Innovation Healthcare*, finalizzato a selezionare progetti innovativi nell'ambito delle Tecnologie Sanitarie, con particolare riferimento alla interconnessione tra ambienti di vita e sistemi sociosanitari, la società ha preso contatti con il Politecnico di Torino per verificare la possibilità di sviluppare una partnership; è stata individuata in una *call per spin off* la più concreta e fattiva opzione da mettere in campo, fermo restando l'inquadramento giuridico dell'accordo precommerciale.

La tematica prevede un preliminare accordo con Regione Piemonte, in particolare con il settore Sanità, anche nell'ottica verificare le effettive esigenze regionali e definire al meglio gli aspetti di dettaglio della gara nel campo dei dispositivi medici. Tale soluzione presuppone tempistiche più contenute ancora da verificare nel merito (circa sei mesi). Più complicato, in termini di tempistica e di risorse, il campo biomedicale.

Relativamente all'impegno assunto dalla società per sostenere la nascita e la crescita delle **startup** innovative ad alto contenuto tecnologico, orientate allo sviluppo di prodotti, servizi o soluzioni nel campo della sanità, dell'intelligenza artificiale e di quant'altro nell'interesse del Socio, si segnala l'approfondimento disposto su tre **startup**:

- digital twin (BIM, CDE, mappatura impiantistica, asset management)
- piattaforma di cantiere (gestione registro contabilità, sal, presenze collegate a sistema di video sorveglianza)

- monitoraggio presenze in cantiere finalizzato alla verifica dei permessi di accesso alle diverse aree.

L'analisi delle esigenze, lo sviluppo della soluzione e la verifica dei costi connessi è stata svolta internamente dagli uffici della Direzione Opere Pubbliche ed è attualmente in fase di valutazione.

REINGEGNERIZZAZIONE

L'attività di reingegnerizzazione dei processi (BPR, **Business Process Reengineering**) si è mossa, in analogia con il percorso di digitalizzazione, dall'analisi AS-IS dei processi esistenti. Per avviare tale analisi, con determinazione del Direttore Generale n. 23 dell'8 giugno 2023 è stato costituito un Gruppo di Lavoro interdisciplinare, trasversale alle Direzioni e funzioni interessate. Il GdL nel corso della gestione 2023 ha svolto le Analisi AS-IS del contesto, individuando i punti di criticità e suggerendo prime migliorie. Conseguentemente è stata redatta la matrice di azione dei processi esistenti individuando le nuove aree di intervento, le criticità emerse e, infine, le priorità di azione. La matrice riepilogativa è stata suddivisa per strutture societarie. Tale relazione di contesto congiuntamente al capitolato, inclusivo della determinazione dell'importo posto a base dell'affidamento, rappresentano la documentazione tecnica propedeutiva all'avvio della fase di individuazione dell'operatore economico che dovrà progettare e implementare il progetto di reingegnerizzazione.

Le specifiche tecniche individuano sia le azioni da implementare per reingegnerizzare i processi esistenti, secondo i canoni di efficienza ed efficacia delle azioni societarie sia le linee operative per la conseguente mappatura dei processi.

In questo ambito sono stati **mappati i processi organizzativi** in tutti gli ambiti societari (programmazione, progettazione, acquisizione, esecuzione, controllo di gestione, contabilità e bilancio, ciclo di fatturazione, gestione e monitoraggio del contenzioso) nell'ottica di ridefinire i **flussi di informazione** interni (tra le Direzioni) ed esterni (con gli Enti Clienti e con i fornitori). Si ricorda che tali attività costituiscono il presupposto per conseguire la Certificazione ISO (UNI EN ISO 9001, ISO 37001 e Rating di Legalità, ecc...). Con determinazione n. 43 del 10.08.2023 la Direzione Generale ha approvato il "Progetto di reingegnerizzazione. Analisi di contesto "AS-IS" e lo schema del Capitolato tecnico prestazionale relativo al servizio di mappatura e reingegnerizzazione dei processi della Società, autorizzando i successivi step operativi finalizzati all'affidamento del servizio di progettazione e implementazione della mappatura, e relativa reingegnerizzazione, dei processi;

Le attività relative al Progetto di reingegnerizzazione sono preordinate, altresì, alle correlate attività già esplose nella linea "Digitalizzazione".

In ottemperanza all'obiettivo assegnato, tra gli altri, dall'Azionista con DGR n. 50-6396 del 28/12/2022 è stato predisposto dalla Direzione Bilancio e Finanza, con la collaborazione della Funzione Controllo di Gestione, lo schema della procedura del ciclo attivo, che è stato illustrato dalla Direzione Generale, con relativa documentazione a supporto, nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 12 ottobre u.s.. Il documento descrive la procedura unitaria per la verifica della documentazione a supporto delle fatture in emissione da parte di SCR

Piemonte e verso l’Azionista, regolamentando i flussi delle attività amministrativo-contabili inerenti al processo di erogazione dei servizi di committenza e/o di committenza ausiliaria, in qualità di centrale regionale di committenza, di stazione appaltante e di soggetto aggregatore. In coerenza con le convenzioni ad oggi sottoscritte, la procedura ricomprende la mappatura delle convenzioni sottoscritte dal 2010 al 2023, oltreché la check list della documentazione a supporto dell’emissione delle fatture, al fine di inquadrare le modalità di rendicontazione e di pagamento sia per i corrispettivi verso SCR sia per il “conto mandante”, pervenendo all’implementazione di una procedura unitaria del ciclo attivo per l’erogazione del finanziamento da parte della Regione Piemonte.

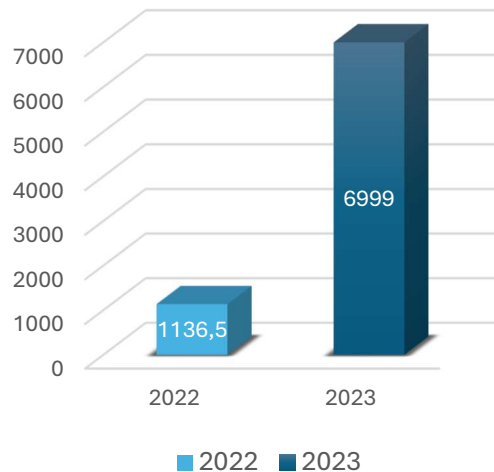
Con nota prot. SCR 7781 del 12-10-2023 la procedura è stata trasmessa alla Direzione della Giunta Regionale, Settore Indirizzi e Controlli Società partecipate.

QUALIFICAZIONE

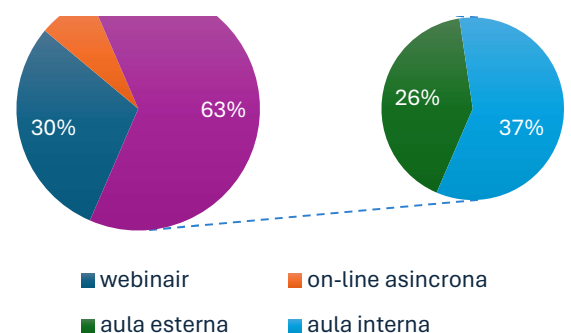
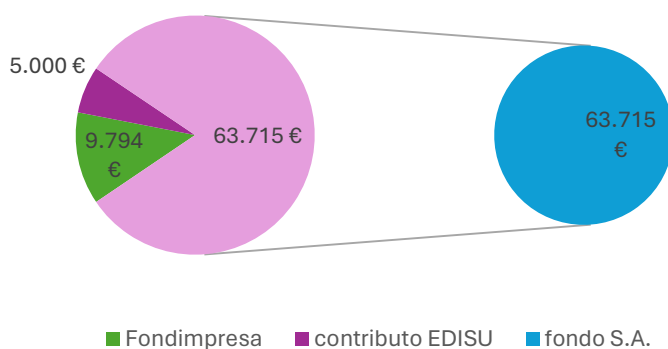
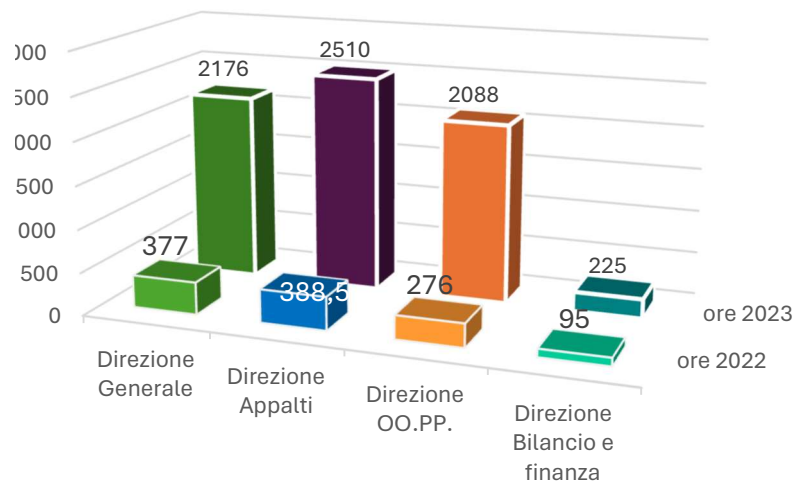
Il **Piano della Formazione 2023**, parte integrante del precedente Piano degli Obiettivi, costituisce una leva privilegiata per rafforzare le capacità professionali e per promuovere la fiducia nell’azione legittima, trasparente e corretta della Società, in un contesto generale di complessità e trasversalità della materia, nonché di mutevolezza del quadro normativo comunitario e nazionale.

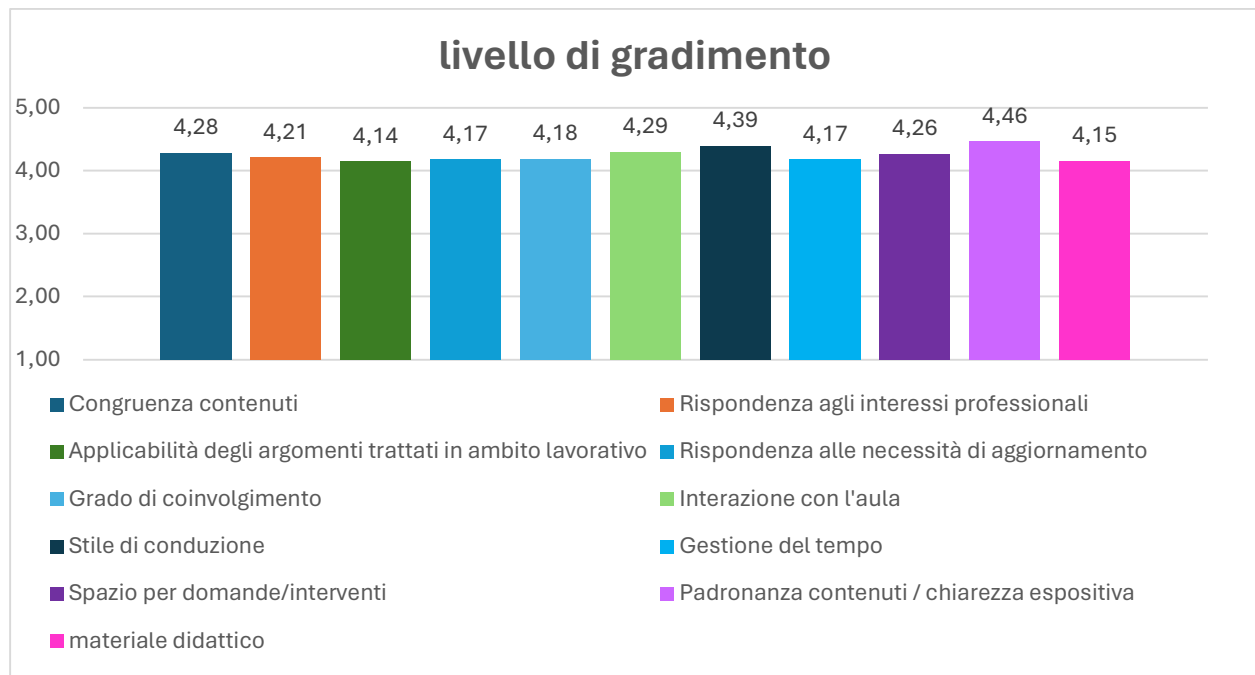
I dati salienti che emergono dal rendiconto evidenziano in forma grafica quanto segue:

ore complessive



ore per struttura





Il grafico riporta in media i punteggi attribuiti dai dipendenti alle iniziative formative organizzate durante l'anno 2023, in una scala da 1 a 5 – che va dalla mancata all'alta soddisfazione. Dall'analisi delle macro-linee formative di carattere generale e specialistico emerge un livello di soddisfazione superiore al buono; il punteggio inferiore registrato è quello dell'applicabilità dei contenuti all'ambito lavorativo: questo perché è stato dato spazio anche a tematiche che esulano dall'esclusiva operatività d'ufficio. La valutazione più alta è stata riconosciuta alla padronanza dei contenuti da parte del corpo docenti, dato che mette in luce una scrupolosa scelta degli operatori economici sul mercato.

PROGRAMMAZIONE

Nel corso del 2023, SCR ha avviato una serie di interlocuzioni operative con il proprio Azionista in ottica di efficientamento della comunicazione del flusso informativo fra le parti volto ad individuare un modello di gestione per giungere ad una programmazione unitaria, che abbracci tutti gli ambiti della contrattualistica pubblica nei settori di intervento della Società, con una possibile declinazione sui due ambiti di competenza:

- ambito regionale della centralizzazione e aggregazione, suddiviso nei tre sub-ambiti delle gare relative alla spesa comune, alla spesa sanitaria e alla spesa da categorie del DPCM di afferenza del Soggetto Aggregatore;
- ambito della delega di funzioni nel "sistema Regione", relativo alle gare assegnate dalle singole direzioni regionali e dagli altri enti di cui alla lett. a), comma 1, art. 3, LR 19/2007 (tra cui le aziende sanitarie), per le categorie merceologiche di afferenza, con delega delle funzioni di stazione appaltante.

Nell'espletamento delle **gare aggregate**, risulta massima l'efficacia attesa, poiché l'aggregazione della domanda può consentire di conseguire gli output attesi.

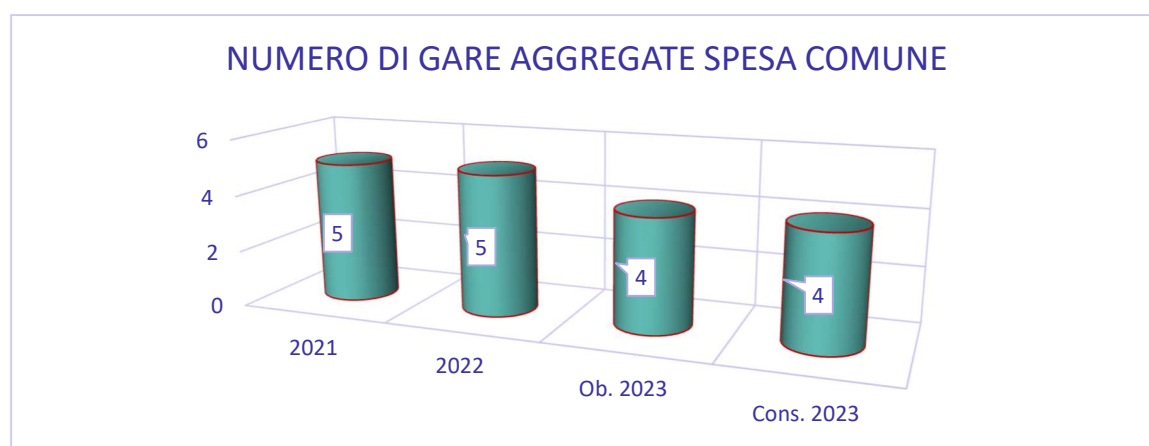
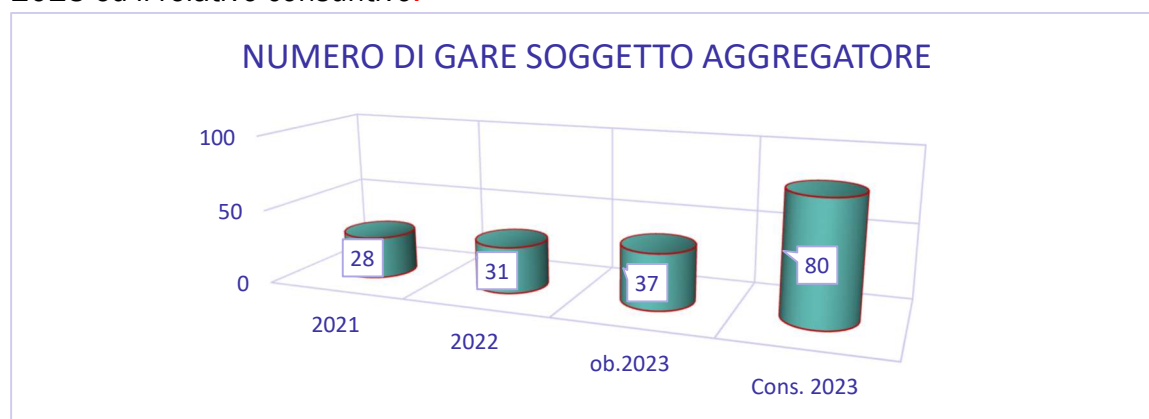
La scelta della gara aggregata, lato "**spesa comune**", da parte dell'Azionista, viene privilegiata quando concretamente si riscontrano uno o più elementi di seguito elencati:

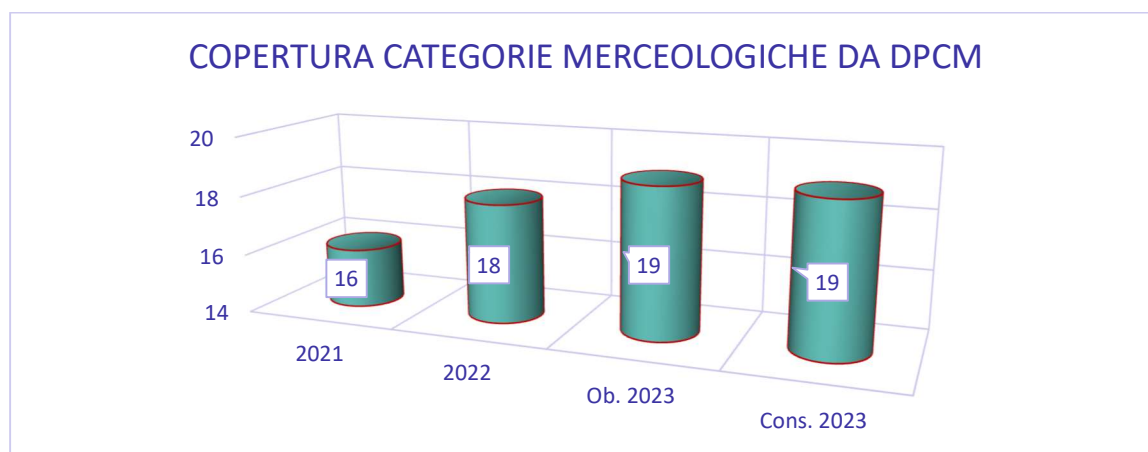
- la categoria merceologica affrontata è di interesse comune a più enti pubblici che abbiano espresso un'esigenza di acquisto;
- risulta vantaggioso affrontare la categoria di spesa con gara centralizzata per i benefici attesi in termini di risparmio;
- è configurabile un interesse pubblico all'aggregazione della categoria merceologica per ragioni di standardizzazione del bene e/o di gestione unitaria del servizio).

La programmazione dei fabbisogni con gli Altri Enti del territorio nell'ambito della delega di funzioni nel territorio, relativo alle gare assegnate dagli altri enti di cui alla lett. b), comma 1, art. 3, LR 19/2007, anche con delega delle funzioni di stazione appaltante, risulta maggiormente complessa a seguito della frammentazione dei committenti stessi. Nell'ottica del maggior efficientamento dei rapporti con gli Enti SCR intende proseguire nella politica di sensibilizzazione dei medesimi alla condivisione dei propri strumenti di programmazione e dei relativi aggiornamenti periodici.

Le **gare su delega** dell'Azionista, delle aziende sanitarie e di altri Enti pubblici del territorio regionale, pongono in capo alla Società le funzioni di stazione appaltante e l'assunzione del ruolo di responsabile del procedimento, in particolare nel settore delle infrastrutture, dell'edilizia, del facility management.

Nei grafici che seguono, vengono evidenziati i dati che riportano il trend storico, l'obiettivo 2023 ed il relativo consuntivo:





INTERNAZIONALIZZAZIONE

La partecipazione di SCR Piemonte a progetti di respiro internazionale affonda le proprie radici nell'adesione all'European Health Public Procurement Alliance – **EHPPA**.

La partecipazione della società - sotto forma di consorzio europeo - alla Call Support structured dialogue at national or regional level on public procurement in the health sector - HERA (EU4H-2022-PJ-4), pubblicata da European Health and Digital Executive Agency (HaDEA), mediante la presentazione di un progetto dedicato ha avuto esito positivo: ad oggi SCR è attivamente coinvolta nella realizzazione del progetto europeo denominato Public Procurement Assessment in the Healthcare Sector (**ProCure**), avviato a dicembre 2023. La pandemia di COVID-19 ha evidenziato la necessità di coordinamento e cooperazione a livello di UE, nazionale, regionale e persino locale nel settore sanitario. Nell'ambito degli appalti pubblici, il COVID-19 ha accentuato i punti di debolezza della catena di approvvigionamento; sono, pertanto, necessari nuovi approcci agli approvvigionamenti in sanità per migliorare la resilienza dei sistemi sanitari affinché siano più pronti ad affrontare future emergenze di sanità pubblica.

In qualità di Country Leader per l'Italia, SCR è incaricata della creazione del "Country Node" responsabile della raccolta di informazioni per l'“Observational Study on European Healthcare & Public Procurement Environment” (Studio osservazionale sull'ambiente sanitario e sugli appalti pubblici in Europa). Questa attività consiste nell'identificare un gruppo di organizzazioni chiave nel proprio Stato Membro, quali Ministero della Salute, Agenzie sanitarie nazionali o regionali, Centrali di acquisto, Federazioni ospedaliere nazionali, Ospedali universitari, Ospedali privati, che saranno consultate per informazioni specifiche e non pubbliche, nel corso di interviste individuali e/o indagini.

Per la realizzazione del progetto in qualità di Procurer e Country Leader è previsto un budget di € 119.938,44 di cui € 95.950,75 rimborsati dai fondi europei.

Con riguardo al progetto **SAPIENS** - Sustainability and Procurement in International, European, and National Systems, che, in ambito universitario, affronta questioni urgenti riguardanti il benessere della società - il progetto di ricerca intende infatti dimostrare come appalti pubblici più sostenibili possano facilitare il raggiungimento di numerosi obiettivi sulla "lista delle cose da fare per le persone e il pianeta" menzionata nell'Agenda 2030 delle

Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile, SCR Piemonte, in qualità di partner, ha ospitato una dottoranda dell'Università di Babeş-Bolyai, Romania per un focus sui progetti di ricerca nell'ambito del tema Industry 4.0 For Sustainable Procurement.

SOSTENIBILITÀ

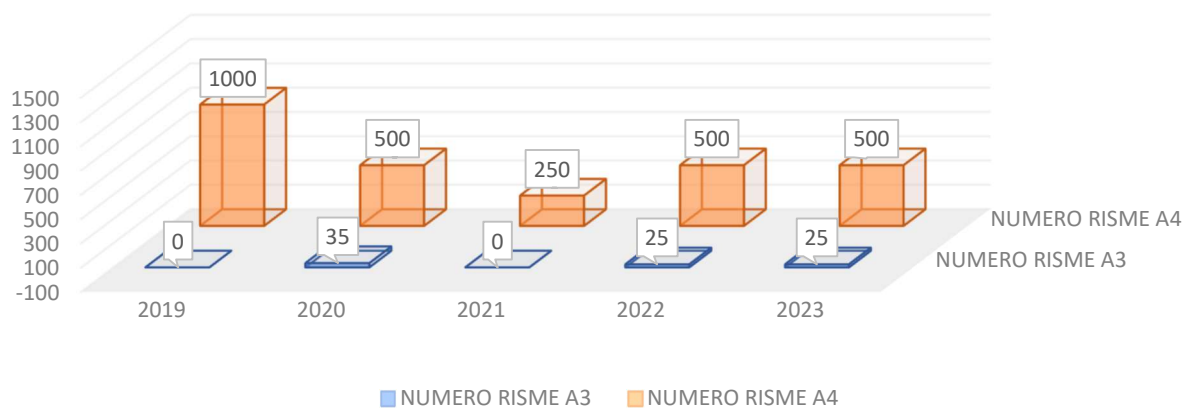
Il tema della sostenibilità nella strategia societaria è stato declinato in tutte le sue accezioni: ambientale, sociale ed economica.

Nell'ambito dello sviluppo delle iniziative di acquisto in qualità di soggetto aggregatore nelle categorie di beni e di servizi da DPCM (lavanolo, pulizie, smaltimento rifiuti, ausili vari, tessili, ecc.) SCR persegue obiettivi di sostenibilità ambientale, economica e sociale prevedendo sia nella fase di progettazione che di esecuzione la promozione di strategie per garantire l'economia circolare attraverso l'impiego di strumenti di politica ambientale (Green Public Procurement - GPP) e indicatori di sostenibilità, con l'inserimento di precisi e specifici criteri nella modalità di acquisto di beni e servizi della Pubblica Amministrazione (servizi a basso impatto ambientale, riutilizzo dei materiali, responsabilità sociale, qualità e salubrità dell'ambiente di lavoro etc..)

Inoltre, SCR Piemonte partecipa, in qualità di Partner, al progetto GASLESS (Global Assistance Service for Low Energy investments toward a fossil free Public sector); il progetto, coordinato dalla Regione Piemonte e finanziato dalla Commissione Europea, è volto ad aumentare il tasso di riqualificazione energetica degli edifici pubblici, accelerare la transizione dal gas naturale alle rinnovabili, riducendo così l'attuale spesa del bilancio pubblico, nell'ottica del raggiungimento gli obiettivi del Green Deal. Il Team di progetto ha istituito un servizio di facilitazione ed assistenza tecnica in favore degli enti pubblici del territorio regionale, mediante supporto tecnico, finanziario e legale per la preparazione di programmi di investimento green e vede la partecipazione, fino all'anno 2027, di SCR Piemonte quale Centrale di committenza regionale per la gestione, in forma aggregata, delle procedure di gare volte alla riqualificazione energetica degli edifici pubblici aderenti al progetto.

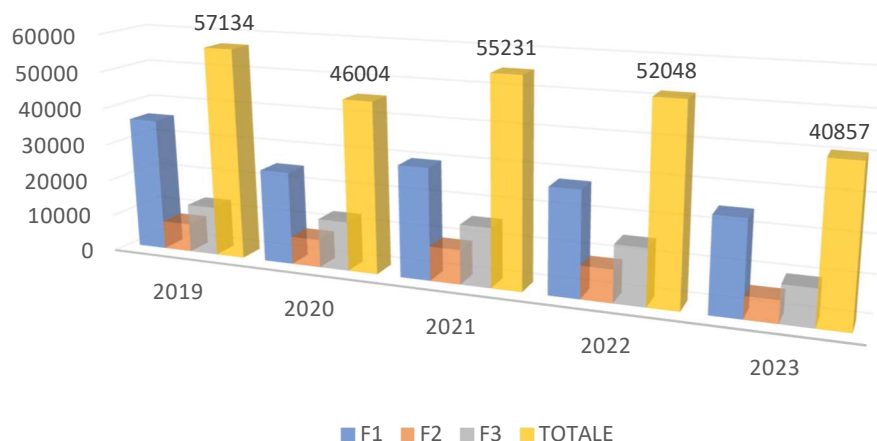
L'adozione di una diversa **etica ambientale** orientata all'efficientamento delle forniture correlate alle spese di funzionamento con l'obiettivo di conseguire un minor consumo di plastica nelle forniture di primo consumo, si è tradotta nella messa a disposizione di tutto il personale di un fontanella di acqua depurata/refrigerata/gassata che ha consentito la dismissione di vending machine e, parallelamente, l'eliminazione delle bottiglie di plastica dagli uffici. La **riduzione di sprechi e di inquinamento**, attraverso la sensibile riduzione dei consumi aziendali relativamente all'uso di energia e carta è evidenziata nei grafici che seguono; a novembre 2023 la società ha inoltre ridotto il numero degli apparecchi multifunzione in noleggio.

CONSUMI CARTA ULTIMO QUINQUENNIO



CONSUMI ENERGIA ELETTRICA 2019-2023*

* i dati riferiti all'anno 2023 tengono in considerazione a regime la contrazione della superficie in locazione



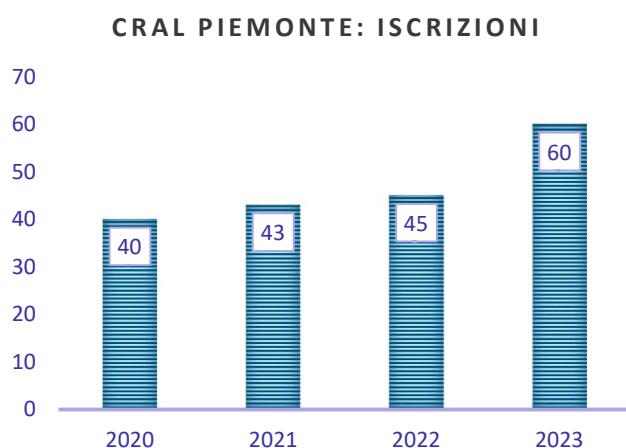
Questi importanti risultati sono stati conseguiti combinando diversi fattori tra cui la digitalizzazione dei documenti la quale non ha solo significativi vantaggi a livello di efficienza e di snellimento della burocrazia, ma anche dal punto di vista della responsabilità sociale e di impatto ambientale della Società.

Allo stesso modo, l'accordo integrativo sul **lavoro agile**, sottoscritto il 18.02.2022 e aggiornato il 10.02.2023 rappresenta una ulteriore **leva per la sostenibilità**; a livello ambientale, rappresenta un modello lavorativo in grado di favorire la diminuzione delle emissioni ambientali, specialmente nelle grandi città, quale effetto della riduzione degli spostamenti quotidiani per esigenze lavorative, con un diretto impatto anche sul risparmio energetico per la società, consentendo di ottimizzare gli spazi e risparmiare in termini di *utilities*.

Nell'ottica di incentivare l'utilizzo del trasporto pubblico locale da parte del personale, nel mese di luglio 2023 la società ha aderito al bando per il cofinanziamento di titoli di viaggio per i lavoratori vincolato all'utilizzo di abbonamenti annuali, promosso da Finpiemonte; il

numero di lavoratori che ha aderito all’iniziativa è di 27 unità, pari al 40% della totalità del personale a quella data.

La sostenibilità ambientale non esaurisce l’ambito di potenziale vantaggio del **lavoro agile**, il quale ha indubbi riflessi positivi anche sulla qualità del lavoro e l’ottimizzazione del **work-life balance**, sotto il profilo della misurazione del tempo di permanenza del lavoratore all’interno della sede lavorativa, della capacità di programmazione del lavoro e dei risultati raggiunti e dell’incremento dei tempi di vita.



Anche l’**etica sociale interna** riveste, nella strategia societaria di medio termine, assoluta priorità, etica che si traduce con la promozione e l’incentivo a buone pratiche di responsabilità sociale. Come riferito nell’ambito dell’obiettivo di digitalizzazione, sarà valutata la possibilità di attivare una apposita piattaforma Welfare da mettere a disposizione dei lavoratori per la destinazione del premio a servizi di Welfare; resta ferma la previsione di

adesione della società ai servizi offerti dal CRAL al quale hanno aderito nel 2023 circa l’85% dei lavoratori confermando il trend in crescita.

La **sostenibilità economica** è valutata anche sotto il profilo delle commesse, in conformità alle previsioni legislative regionali, statali e statutarie, dettate in materia di in house providing, garantendo che la produzione di attività di committenza e stazione appaltante, in favore degli enti pubblici richiamati nell’art. 4 dello Statuto, permetta di conseguire effettive economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell’attività societaria. In questo senso, assume particolare rilevanza strategica, l’**analisi di impatto delle commesse** e la **mappatura dei rischi** che attraversano l’intera filiera, con il necessario coinvolgimento dell’Ufficio Controllo di Gestione e delle altre articolazioni societarie interessate, per lo sviluppo di tutti i profili gestionali, organizzativi e tecnico-economici, coinvolti nel ciclo di vita del contratto e, conseguentemente, della commessa, nell’ottica di finalizzare al meglio le attività istituzionali della Società, a servizio dell’azionista e degli altri pubblici fruitori.

PREVENZIONE

Anche in tema di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, svolge un ruolo centrale e pervasivo lo sviluppo di un sistema interoperabile per tramite di una piattaforma gestionale dei dati per assolvere agli obblighi derivanti dalle normative del D.Lgs. 231/2001, della L. 190/2012, del GDPR (General Data Protection Regulation) e dell'art. 17 del *Codice dell'amministrazione digitale*, per la corretta gestione di tutti i dati a cura del Responsabile della Transizione al Digitale l'apprestamento di sistemi informativi che favoriscano una maggiore immediatezza negli adempimenti anticorruzione, con risparmio di tempi e risorse, nel rispetto del principio *once only*. Nel corso del 2023 il Gruppo di Progettazione per la predisposizione del Capitolato Speciale Prestazionale del Servizio di progettazione e implementazione del sistema di interconnessione informativo-gestionale di S.C.R. Piemonte s.p.a. [S.I.I.G.] ha operato in questa direzione nell'ottica di assicurare che tutti gli ambiti di interesse della società, tra cui la stessa trasparenza e, più in generale, la compliance, trovino spazio nel complesso progetto di digitalizzazione e di reingegnerizzazione.

La Società ha adottato in data 17 luglio 2023 l'aggiornamento della procedura relativa alla gestione delle segnalazioni whistleblowing, nell'ambito della quale sono previste le modalità di segnalazione di whistleblowing che comprendono anche la modalità di utilizzo di una piattaforma informatica con reindirizzamento automatico delle segnalazioni ricevute all'indirizzo mail anticorruzione, in conformità agli obblighi normativi stabiliti dal D.lgs. 24/2023, accanto all'indirizzo di posta elettronica dedicato whistleblowing@scr.piemonte.it e al servizio postale anche interno.

Relativamente al Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.lgs 231/2001, adottato dalla società sin dal 2012, è stata affidata la complessa attività di aggiornamento sia della parte generale che delle parti speciali, che ha ricompreso l'erogazione della formazione annuale e l'adeguamento della Risk Analysis mediante interviste ai ruoli chiave della società.

ORGANIZZAZIONE

Il programma di obiettivi per l'anno 2023 prevedeva, in prima battuta, la prosecuzione delle trattative sindacali in direzione - oltretutto della regolamentazione del lavoro agile e delle progressioni di carriera - del rinnovo delle **disposizioni organizzative** sottoscritte il 31 maggio 2023 e del **Sistema Premiante**, avvenuto il 27 giugno 2023.

Alla data di adozione del precedente documento programmatico, il numero di dipendenti era di 72 unità. Al 1° gennaio 2024 il numero di dipendenti è di 73 unità.

Il piano dei fabbisogni ricompreso nel Piano degli Obiettivi 2023-2025 prevedeva l'assunzione di:

- 1 unità di personale da inserire nell'ambito dei sistemi informativi di 1° livello per sostituire una risorsa dimissionaria del 2022 e, al contempo, dotarsi di un profilo esperto a livello tecnico e strategico secondo quanto disposto, in termini di professionalità a supporto del RTD, dal CAD;
- 1 unità di personale da inserire nell'ambito dell'unità operativa Espropri di 3° livello;
- 2 unità di personale da inserire nella Direzione Appalti di 1° livello di cui una per sostituire una risorsa dimissionaria del precedente anno con medesimo inquadramento;
- 2 unità di personale da inserire nella Direzione Appalti di 2° livello per sostituire due risorse dimissionarie del precedente e del corrente anno.

Su questa traccia di fabbisogno e sulla base delle evenienze emerse in corso d'anno, sono state indette le seguenti ricerche di personale:

- Profilo "Sistemi Informativi. Analista - Sistemista" - Rif. 1/2023, 1° livello CCNL, selezione andata deserta per rinuncia del primo soggetto in graduatoria;
- Profilo "Direzione Appalti - Funzione Soggetto Aggregatore - Rif. 2/2023" 1° livello CCNL, selezione andata deserta per rinuncia dei primi due soggetti in graduatoria;
- Profilo "Direzione Appalti - Funzione Soggetto Aggregatore - Rif. 3/2023" 2° livello CCNL, conclusa con l'assunzione dei primi due soggetti in graduatoria;
- Profilo "Direzione Appalti - Funzione Soggetto Aggregatore. Farmacista - Rif. 4/2023", 2° livello CCNL, conclusa con l'approvazione della graduatoria;
- Profilo "Direzione Opere Pubbliche - Unità operativa Espropri" - Rif. 5/2023, 3° livello CCNL, conclusa con l'inidoneità dell'unico candidato;
- Profilo "Dirigente Direzione Opere Pubbliche" - Rif. 6/2023, dirigente a tempo determinato revocata;
- Profilo "Direzione Generale - Funzione Controllo di Gestione" - Rif. 7/2023, 2° livello CCNL per sostituzione maternità, selezione deserta per rinuncia dell'unico candidato;
- Profilo "Sistemi Informativi. Analista - Sistemista" - Rif. 8/2023, 2° livello CCNL, selezione in fase di conclusione.

L'andamento dell'organico nel 2023 registra quattro dimissioni volontarie, di cui tre presso la Direzione Appalti e una presso la Direzione Bilancio e finanza; si precisa che due di queste dimissioni sono state rendicontate nel Piano degli Obiettivi per il triennio 2023-2025. Parallelamente sono stati assunti:

- 4 dipendenti presso la medesima Direzione Appalti - di cui due già ricompresi nel precedente Piano strategico attraverso scorrimento di graduatorie 2022 in corso di validità e due nell'ambito della ricerca di personale denominata "Profilo 'Direzione Appalti - Funzione Soggetto Aggregatore' - Rif. 3/2023";
- 3 dipendenti presso la direzione Bilancio e finanza, di cui due risorse già rendicontate nel Piano 2023-2025 e una per sostituire un dimissionario attraverso scorrimento di graduatoria 2022 in corso di validità.

In corso d'anno è terminato un contratto a tempo determinato per sostituzione maternità.

Relativamente alle procedure tese a rafforzare le risorse interne:

- **Progressioni di carriera**
- **Allineamento superminimo e indennità**

se ne conferma la realizzazione mediante assunzione, su mandato consiliare, della determinazione del Direttore Generale n. 35 del 1° agosto 2023, avente ad oggetto "Piano degli Obiettivi per il triennio 2023-2025, Linea Strategica Organizzazione: Determinazioni in merito a: - Progressioni di carriera e nomina del Responsabile del Procedimento. - Superminimi - Assegnazione indennità. Approvazione "Elenco del personale assegnato" e successiva n. 56 del 23 ottobre 2023 recante "Piano degli Obiettivi per il triennio 2023-2025, Linea Strategica Organizzazione: Progressioni di carriera. Risultanze e determinazioni inerenti".

Il costo annuale delle suddette operazioni è ampiamente ricompreso nel budget del triennio 2023-2025; si segnala, sul tema, che il consuntivo 2023 alla voce personale è pari ad € 4.671.175 comprensivi dei premi di risultato da erogarsi in funzione dell'effettivo grado di raggiungimento ovvero inferiore al budget stimato in € 4.852.848.

A seguito dei confronti intervenuti con il controllo analogo, non si è dato corso alla prevista apertura di nuove **posizioni dirigenziali**.

Infine, l'obiettivo di adeguamento del **Regolamento per il rimborso spese degli organi societari** alle linee di indirizzo della Regione Piemonte, così come assegnato tra gli altri, dal Socio con D.G.R. n. 50-6396 del 28.12.2022, è stato raggiunto mediante l'adozione da parte del Consiglio di Amministrazione dell'aggiornamento in data 12 ottobre 2023 previa acquisizione di parere favorevole del Comitato per il controllo analogo e allineamento delle previsioni regolamentari agli spunti ricevuti in direzione di una più efficace segregazione delle funzioni.

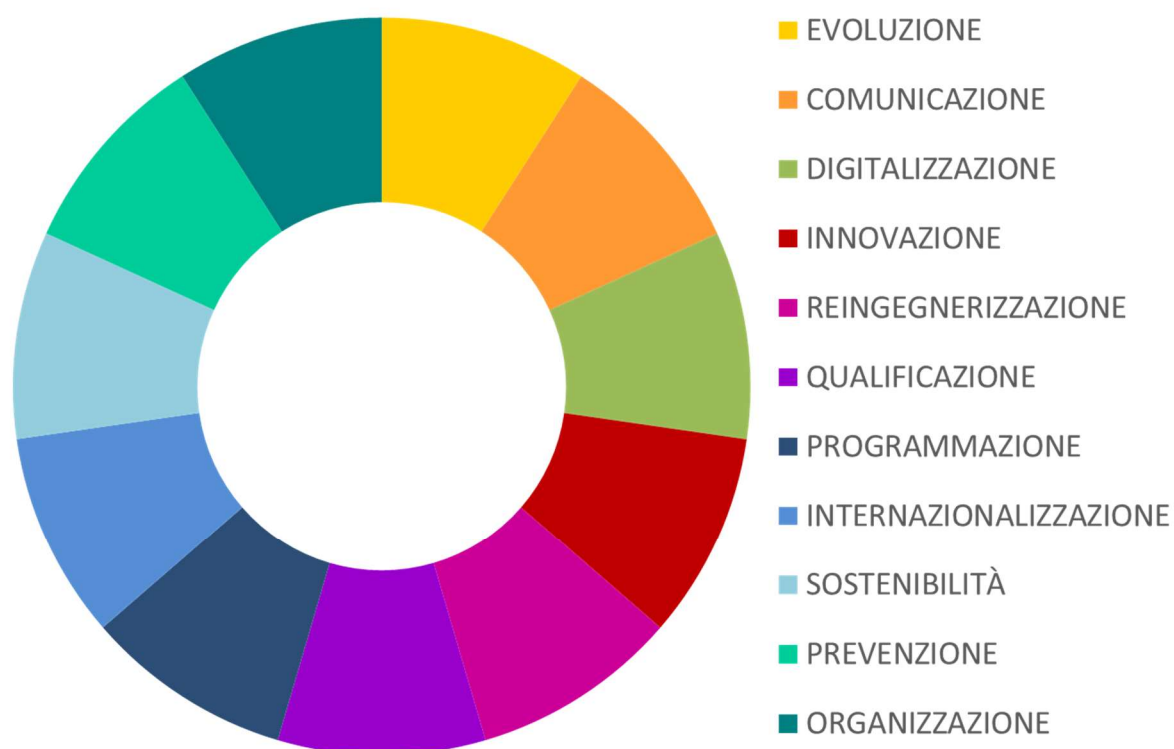
Costo annuo e numero di dipendenti nell'ultimo quinquennio



MAPPA STRATEGICA

Il processo di pianificazione strategica, avviato dal Consiglio di amministrazione nel 2022 e portato ad ulteriore sviluppo dal Direttore Generale nel 2023, trova continuità nel presente Piano: resta fermo l'obiettivo di rafforzare la società nel suo complesso, affinché si consolidi quale punto di riferimento della Regione, delle Aziende sanitarie e degli altri Enti Pubblici, nella realizzazione di opere pubbliche, sia per l'acquisto di forniture e servizi.

Le **linee di intervento** per raggiungere la mission sono qui riconfermate:



Ciascuna linea di intervento prevede ambiti di sviluppo molteplici e declina le attività ritenute essenziali, anche per garantire continuità in una prospettiva pluriennale.



EVOLUZIONE

Con D.G.R. 30-8020 del 22 dicembre 2023, la Regione Piemonte, Socio Unico di SCR Piemonte SpA, ha indicato i tre principali obiettivi da perseguire per la gestione 2024, e nello specifico:

- 1) Incremento del valore della produzione, al netto del contributo in conto esercizio, di almeno il 3% rispetto alla media dei valori della produzione relativi agli esercizi del triennio 2021-2023;
- 2) Miglioramento del ROS medio del biennio 2023-2024 rispetto al corrispondente indice per l'anno 2022;
- 3) Trasmissione della Relazione semestrale adottata dal Consiglio di amministrazione non oltre il 30 settembre dell'esercizio cui si riferisce;

SCR Piemonte, anche per raggiungere gli obiettivi indicategli, ha intrapreso un cammino evolutivo verso un modello integrato di aggregazione e competenze, che affianca all'aggregazione della domanda e della spesa, una specialità di filiera per categorie merceologiche, esogene e/o endogene, nel quale è presidiata la fase del processo propedeutica all'indizione delle gare - la progettazione della fornitura, del servizio, dei lavori, anche tramite il coordinamento e il supporto ai tavoli tecnici - così come la fase di gestione dei contratti. Questa tensione strategica verso l'accrescimento delle competenze tecniche di filiera incontra il favor della stessa **Corte dei conti** che, a giugno 2020, nella relazione della Sezione centrale di controllo sulla gestione delle amministrazioni dello Stato, ha dichiarato che *"É necessario ridurre le stazioni appaltanti, anche al fine di rafforzarne la competenza tecnica"*.

SCR Piemonte ha intrapreso un cammino evolutivo verso un modello integrato di aggregazione e competenze, che affianca all'aggregazione della domanda e della spesa, una specialità di filiera per categorie merceologiche, esogene e/o endogene, nel quale è presidiata la fase del processo propedeutica all'indizione delle gare - la progettazione della fornitura, del servizio, dei lavori, anche tramite il coordinamento e il supporto ai tavoli tecnici - così come la fase di gestione dei contratti. Questa tensione strategica verso l'accrescimento delle competenze tecniche di filiera incontra il favor della stessa **Corte dei conti** che, a giugno 2020, nella relazione della Sezione centrale di controllo sulla gestione delle amministrazioni dello Stato, ha dichiarato che *"É necessario ridurre le stazioni appaltanti, anche al fine di rafforzarne la competenza tecnica"*.

In questo filone è ascrivibile l'alta specializzazione di SCR Piemonte, quale **SOGGETTO AGGREGATORE E CENTRALE DI COMMITTENZA**, a servizio del proprio azionista nel settore delle gare in ambito **Sanità**, in particolare nelle categorie del DPCM, in cui sono presidiati la progettazione, la gara e l'esecuzione dei contratti.

L'attenzione verso la dimensione merceologica e la competenza di filiera diventano centrali anche in altri ambiti di intervento, aggregati dalla Regione nel settore della **Spesa Comune**, come quelli dell'energia, del gas, della carta, delle assicurazioni.

Negli ambiti appena richiamati la Società punta a sviluppare le necessarie sinergie con l'Azionista per **incrementare il numero delle commesse sopra soglia gestite**, in una logica di

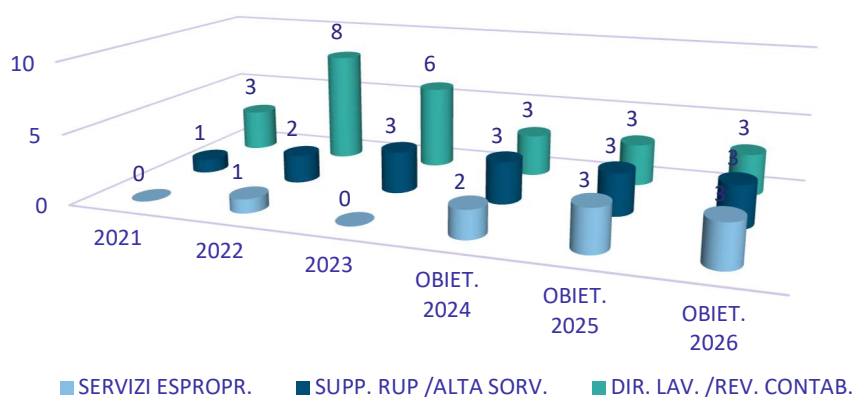
aggregazione e centralizzazione di nuove categorie merceologiche, sulla base dello sviluppo di adeguati processi di pianificazione e programmazione, regionale e/o intermedia.

La Società - previa riconfigurazione e potenziamento degli assetti organizzativi - potrà acquisire ulteriori commesse in qualità di **STAZIONE APPALTANTE** per la gestione e realizzazione di nuove opere o manutenzioni e per attività inerenti al **Facility Management** prioritariamente per gli immobili regionali.

SCR vuole incrementare la somministrazione dei servizi **tecnico-operativo a supporto del territorio** (Regione Piemonte, società regionali in house, enti territoriali) mediante la stipula di apposite convenzioni, per sostenere e facilitare la realizzazione degli investimenti pubblici anche con riguardo a quelli previsti dal PNRR. Si ritiene che Know how altamente specialistici quali la capita di condurre la realizzazione di lavori in qualità di Direzione lavori, o di gestire interi procedimenti espropriativi sia in qualità di ente espropriante che quale supporto delle Amministrazioni siano asset fondamentali di sviluppo a cui tendere.

L'attività di supporto, che potrà essere delegata alla società regionale in house, riguarda anche la **sostenibilità** degli interventi, pure attraverso la messa a disposizione di esperti particolarmente qualificati (art. 9 del DL 77/2021, commi 1 e 2). Tale attività è inquadrabile appieno nell'alveo dei servizi di committenza che rientrano negli ambiti di intervento di SCR. Da qui deriva, appunto, la possibilità di proporre SCR in una formula di in house convenzionale in favore non solo del sistema Regione, ma anche del sistema delle autonomie locali, facendo leva sugli expertise consolidati.

NUMERO DI NUOVI CONTRATTI ad alta specializzazione



La programmazione e la progettazione sono, dunque, il presupposto per una buona esecuzione dell'attività e per ridurre l'incidenza di varianti, modifiche contrattuali, ritardi e costi conseguenti a eventuali errori o elementi non stimati.

L'obiettivo che ci poniamo nel prossimo triennio è, dunque, quello di uno **sviluppo incrementale delle** commesse sia in favore dell'Azionista, negli ambiti richiamati che di supporto e assistenza alle esigenze mosse dal territorio.

La società, anche mediante attività di riorganizzazione, al fine di **incrementare la capacità produttiva** e centralizzare le richieste di supporto degli utenti, svilupperà azioni di Coordinamento, Sviluppo, Programmazione e Controllo con l'indirizzo di perseguire le linee strategiche ed i fattori di crescita della società programmando e traducendo in operatività le

richieste del territorio, sempre mediante il controllo dell'equilibrio economico e finanziario societario.

Alla base dell'attività si pone la Convenzione Quadro stipulata con l'Azionista: con D.G.R. n. 22-6868 del 18/05/2018 è stato approvato un testo convenzionale per le attività d'acquisto di forniture e servizi, di erogazione di servizi tecnico-professionali e di supporto e per la realizzazione di lavori pubblici, sottoscritto in data 18 giugno 2018, prorogata.

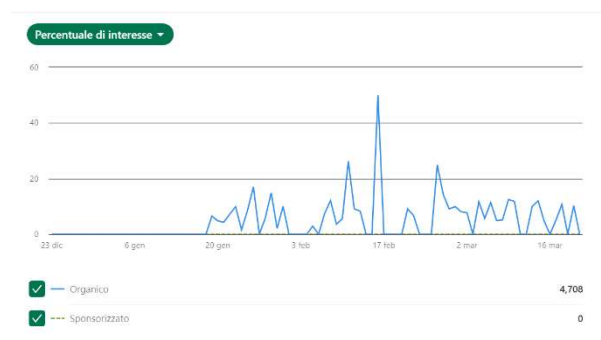


COMUNICAZIONE

Nel 2024 proseguirà la collaborazione instaurata con il partner selezionato per la messa in atto del **Piano di comunicazione**. Le attività in agenda prevedono, in prima battuta, il “**Manuale di Identità Visiva**” nell’ambito del quale è previsto il *rebranding*: la realizzazione di un nuovo logo, concepito sul concetto di centralità della società quale punto di riferimento per il territorio, interpreta, anche graficamente, questa fase di sviluppo e di crescita della società.

Lo stesso **sito istituzionale** nel breve termine avrà una nuova veste, più moderna, dinamica e attrattiva: il restyling in corso giova della collaborazione instauratasi con il consorzio CSI Piemonte e con detto partner e prevede, tra le altre cose, la presentazione della squadra.

L’impegno sul fronte comunicativo proseguirà implementando la **strategia social media** con



l’obiettivo di tenere costanti - e poi di accrescere - le interazioni di SCR; come si evince dal grafico LinkedIn, la curva di interesse da parte dell’utenza è aumentata nell’ultimo trimestre per effetto di una maggiore influenza e della diffusione di notizie riguardanti principalmente i cantieri di grande impatto.

Una migliore conoscenza della realtà societaria e dei suoi interventi - che sono d’interesse per il cittadino e, più in generale, per il territorio - passa anche attraverso l’organizzazione di eventi: in questo ambito assume centralità la **cura delle relazioni con il territorio** che si traduce nella messa in atto di una campagna di comunicazione promozionale dedicata all’offerta di servizi attivi o attivabili (giornate di Open Day), allo sviluppo di progetti di innovazione (Open Call) o di Public Engagement.

Tutte le attività di comunicazione, come previste nel Piano 2023, dovranno essere monitorate tramite una serie di indicatori, sia di tipo qualitativo, attraverso la customer satisfaction per i social network e per i servizi di promozione erogati, somministrando i questionari di gradimento (inviati dopo gli eventi per raccogliere feedback riguardo all’organizzazione degli stessi) sia di tipo quantitativo, attraverso il fattore incrementale sulle commesse e, in generale, sul miglioramento dei risultati economici societari.



DIGITALIZZAZIONE

Il complesso percorso di digitalizzazione che accompagna da tempo - e accompagnerà nel tempo - la società prevede importanti obiettivi, principalmente per il biennio 2024 -2025.

Nella primavera del corrente anno sarà messa in produzione **la piattaforma di e-procurement PAD-SCR** (piattaforma approvvigionamento digitale) in riuso da IntercentEr per quanto concerne il sistema dinamico di acquisizione farmaci; in tale percorso, attesa la titolarità in capo a SCR, è ricompresa anche l'attività di **certificazione** secondo le regole tecniche elaborate da AGID. L'architettura del sistema prevede, infatti, che le piattaforme di approvvigionamento digitale, costituite dall'insieme dei servizi e dei sistemi informatici, interconnessi e interoperanti, utilizzati in particolare dalle stazioni appaltanti per svolgere una o più attività del ciclo di vita dei contratti pubblici, interagiscano con i servizi della Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP) nonché con i servizi della Piattaforma digitale nazionale dei dati (PDND).

Una volta consolidato il sistema, anche avvalendosi del supporto del CSI Piemonte per lo sviluppo dell'infrastruttura in cloud e allestimento, occorrerà nel 2024 predisporre una procedura di gara per l'affidamento del servizio di sviluppo personalizzato della piattaforma PAD-SCR, attività di formazione, manutenzione correttiva, evolutiva e sviluppo software e fidelizzazione enti del territorio. Proprio in funzione di quest'ultimo profilo di attenzione al territorio, la società sta valutando di prorogare - sino almeno al 31.12.2025 - l'accordo di collaborazione con ARIA S.p.A. per la messa a disposizione di "SINTEL", sistema di intermediazione telematica di Regione Lombardia.



Con riguardo al **progetto di un sistema di interconnessione informatica**, il Gruppo di Progettazione costituito il 14 febbraio c.a. ha terminato le proprie attività trasmettendo alla Direzione Appalti la bozza di Capitolato Speciale Prestazionale del Servizio di progettazione e implementazione del sistema di interconnessione informativo-gestionale di S.C.R. Piemonte s.p.a. [S.I.I.G.], da porre a base della Consultazione Preliminare di Mercato che si svolgerà nel prossimo mese di maggio in modo tale da aggiudicare il servizio nel periodo autunnale. Il nuovo modello informativo gestionale dovrà favorire il rinnovamento dei sistemi informatici a supporto dei processi amministrativi, contabili e gestionali, con l'implementazione:

- del sistema HR, per la gestione delle anagrafiche delle risorse per tutte le informazioni funzionali utili ad impostare e gestire i vari processi, inclusa la mappatura delle competenze e i carichi di lavoro, in correlazione con il sistema di gestione delle commesse.
- dei sistemi di Controllo di Gestione per il mantenimento e lo sviluppo dell'attività di controllo di gestione in ottica di monitoraggio, reportistica, analisi di bilancio e

- commessa, gestione commessa (budget costi e ricavi di commessa e sua sostenibilità, conto economico di commessa, controllo margine e analisi scostamenti)
- dei sistemi di contabilità generale e analitica, anche tramite le personalizzazioni ulteriori dei software in uso, utilizzati da Bilancio e Finanza con specifiche personalizzazioni.
 - del sistema project manager, per la gestione e pianificazione dei progetti;
 - di metodi e strumenti di gestione informativa digitale, l'acquisizione di una Piattaforma tecnologica dedicata (BIM - ACDat), per l'accesso e condivisione delle informazioni relative all'intervento anche tramite un archivio documentale ACDOC nelle varie fasi procedurali nell'arco dell'intero ciclo di vita di un intervento.
 - del sistema interoperabile di compliance per tramite di una piattaforma gestionale dei dati per assolvere agli obblighi derivanti dalle normative L. 231/2001, L. 190/2012 e GDPR (General Data Protection Regulation) oltre alle normative riguardanti la transizione digitale;
 - del sistema interoperabile di amministrazione e albo pretorio on line, che razionalizzi gli applicativi in uso per la protocollazione, pubblicazione e il flusso dati informativo e documentale degli uffici e organi, garantendo l'interconnessione con tutti i processi nativi digitali, tracciati nella piattaforma di e-procurement.

Parallelamente è in fase di pubblicazione la procedura di gara per la progettazione, realizzazione, personalizzazione e gestione di una **piattaforma** informatica per l'erogazione dei servizi di **Welfare** da mettere a disposizione dei lavoratori che potranno destinare parte o tutto l'importo del premio di risultato 2023 - 2024 a servizi studiati per soddisfare le principali necessità di persone e famiglie; si tratta di servizi detassabili, quindi fiscalmente vantaggiosi.

Nel contesto di crescita della digitalizzazione aziendale si rende opportuno procedere con la redazione apposito **Regolamento per l'utilizzo delle risorse ICT**, azione che vedrà coinvolti RTD, RPCT e DPO; tale documento potrà essere compiutamente stilato solo al completamento del in considerazione dell'avvio del progetto S.I.I.G. in un'ottica di economia procedurale.

L'impegno economico necessario sarà finanziato dal Fondo del Soggetto Aggregatore. Il fabbisogno sarà evidenziato nell'ambito dell'aggiornamento, in fase di definizione, del documento denominato Progetto di utilizzo del fondo ministeriale per il triennio 2024-2026.

INNOVAZIONE



L'oggetto sociale di SCR Piemonte ricomprende, secondo statuto, "l'organizzazione di iniziative di procurement pubblico innovativo (..omissis..) mediante il coinvolgimento, nel processo di approvvigionamento, delle start up innovative di cui all'art. 25 del decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179 (...)".

Sotto questo profilo, la società intende rafforzare il proprio **approccio strategico** nell'utilizzo degli strumenti messi a disposizione dalla legislazione nazionale e comunitaria - quali gli appalti pre-commerciali (PCP) e i partenariati per l'innovazione - per favorire gli investimenti nell'economia reale e stimolare una domanda basata sull'innovazione e sulla digitalizzazione. In tale ottica, per il triennio 2024-2026, si prevede di **acquisire professionalità** che, in sinergia con il personale interno, realizzino strumenti operativi che prevedono modalità innovative di gestione dei servizi nell'ambito degli appalti innovativi.

Inoltre, la società intende nel 2024 lanciare un'iniziativa di **Open Innovation** per mettere in contatto le aziende sanitarie locali con startup e fornitori di servizi innovativi in tema Healthcare.

L'obiettivo è quello di offrire:

- un panel di startup già validate dal mercato
- un momento ispirazionale rispetto ai trend di digitalizzazione dell'healthcare
- strumenti e best practices semplici per attivare percorsi concreti di innovazione con le startup stesse (es. format di PoC - Proof of Concept).

Open innovation: i punti cardine



Per perseguire questo obiettivo SCR necessita di un partner che l'accompagni operativamente lungo tutto il percorso di ingaggio dell'ecosistema di startup che prevede:

- Selezione delle aree di focus del progetto, in funzione dei bisogni di innovazione delle ASL e dei loro requisiti di procurement - di concerto con il Socio Regione Piemonte;
- Coinvolgimento e selezione di un numero congruo di startup che parteciperanno all'evento;
- Supporto alla costruzione e gestione dell'evento, mediante uno specifico e strutturato formato di aggregazione e attrazione del mondo startup;
- Organizzazione e gestione dei momenti di contatto tra ASL e startup, identificando le opportune corrispondenze tra i bisogni dei consociati e le soluzioni innovative promosse dalle startup, in ottica di impatto concreto sul business.

L'intera iniziativa sarà finanziata con il Fondo del Soggetto Aggregatore nella misura massima di € 180.000 comprensivi *grant*, da investire per lo sviluppo e l'accelerazione del progetto; è prevista la costituzione di un gruppo di lavoro trasversale per lo sviluppo di progetto.

REINGEGNERIZZAZIONE



Le attività sottese all'obiettivo di "digitalizzazione", implicano un'attività di reingegnerizzazione dei processi (BPR, **Business Process Reengineering**).

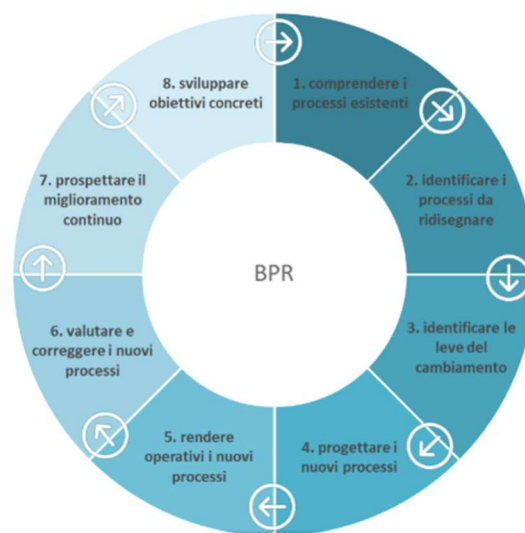
Come sopra descritto nella relativa parte di rendicontazione nell'anno 2023 è stata redatta la relazione di contesto congiuntamente al capitolato, inclusivo

della determinazione dell'importo posto a base dell'affidamento.

Nel 2024 si darà avvio alla fase di progetto che dovrà essere svolta con particolare attenzione all'efficientamento e alla segregazione delle funzioni e dei poteri. Da una parte reingegnerizzerà i processi esistenti anche in linea con le nuove strutture organizzative e relativi poteri e contemporaneamente progetterà e svilupperà nuovi processi aziendali, in una logica di integrazione nel sistema, previa loro verifica, valutazione e revisione, in un ciclo virtuoso di miglioramento continuo.

Budget per la gara **2024**: 70.000€ a valere sul Fondo del Soggetto Aggregatore. **Tempi**: 9 mesi [Dicembre 2024].

Tali attività sono, inoltre, presupposto per avviare il percorso di conseguimento della **Certificazione ISO 9001-2015** prevista nel biennio **2025-2026**.





QUALIFICAZIONE

Con riguardo alla formazione, l'organo amministrativo il budget a disposizione per il 2024 è pari al valore medio storico del triennio 2020-2022 di € 20.000 oltre oneri, anche in considerazione dell'investimento sostenuto nel corso dell'anno 2023 a valere sul Fondo Soggetto Aggregatore.

Il **Piano della Formazione** per il 2024 parte integrante del Piano degli Obiettivi ancorché non allegato, si inserisce tra le azioni strategiche volte a rafforzare e dare valore alle capacità professionali dei dipendenti, quale leva per promuovere la fiducia nell'azione legittima, trasparente e corretta della Società.

Le iniziative formative si innestano in un contesto generale di elevate professionalità e competenze: il consolidamento e lo sviluppo dei livelli conseguiti, stante la complessità e trasversalità della materia, la mutevolezza del quadro normativo comunitario e nazionale e, allo stesso modo, della relativa giurisprudenza, richiedono l'implementazione di percorsi di formazione continua per mantenere qualificazione e professionalità, anche esportandola in nuovi ambiti di intervento, capaci di aumentare l'attrattività della Società, affrontare le nuove sfide e stare al passo con i tempi.



Specialized
Training

L'obiettivo di fondo, in prospettiva, è quello di cambiare la **formazione**, dando spazio anche a **saperi economici e settoriali**, sviluppando le conoscenze in materia di tecniche gestionali di procurement evolute.

L'evoluzione del sistema di formazione, porta con se l'esigenza di proseguire nel percorso, già intrapreso dalla Società, di migliorare il sistema di **reclutamento del personale**, affiancando alla valutazione delle competenze, l'analisi delle skill richieste dal ruolo da ricoprire,

curando la reputazione dell'azienda, i livelli di inquadramento e, a valle, l'aggiornamento professionale e il welfare aziendale per poter attrarre, e mantenere, le migliori risorse disponibili sul mercato del lavoro.

Il budget 2024 per la formazione è stimato in circa **€ 20.000**, oltre IVA, in parte a valere sul fondo del Soggetto Aggregatore, come meglio specificato nel documento programmatico di utilizzo; tale impegno - al netto di risorse provenienti da fondi paritetici - è stato stimato valutando il valore medio storico del triennio 2020-2022, anche in considerazione dell'importante investimento sostenuto nel corso dell'anno 2023.

L'obiettivo di favorire per il personale dipendente percorsi formativi per adempiere agli obblighi imposti dalla legge deve reggersi su una base formativa obbligatoria, mirata all'aggiornamento del personale sugli obblighi di legge in vigore, dando spazio, per l'anno in corso, alla formazione a domanda individuale, ferme restando le linee di intervento individuate nel Piano.

PROGRAMMAZIONE



La sostenibilità passa anche attraverso il rafforzamento della **programmazione pluriennale**. È indispensabile costruire un modello di governance imperniato sulla programmazione unitaria, che abbracci tutti gli ambiti della contrattualistica pubblica nei settori di intervento della Società, con una possibile declinazione su tre ambiti di competenza:

- ambito regionale della centralizzazione e aggregazione, suddiviso nei tre sub-ambiti delle gare relative alla spesa comune, alla spesa sanitaria e alla spesa da categorie del DPCM di afferenza del Soggetto Aggregatore;
- ambito della delega di funzioni nel “sistema Regione”, relativo alle gare assegnate dalle singole direzioni regionali e dagli altri enti di cui alla lett. a), comma 1, art. 3, LR 19/2007 (tra cui le aziende sanitarie), per le categorie merceologiche di afferenza, con delega delle funzioni di stazione appaltante.
- ambito della delega di funzioni nel territorio, relativo alle gare assegnate dagli altri enti di cui alla lett. b), comma 1, art. 3, L.R. 19/2007, per le categorie merceologiche di afferenza, con delega delle funzioni di stazione appaltante.
- A tal proposito, è essenziale che l’Azionista adotti strumenti programmatori in ordine alla spesa sanitaria da DPCM e non oltrechè in ambito gare su delega che favoriscano meccanismi di raccordo con la pianificazione e/o programmazione della Regione medesima, anche di livello intermedio, delle aziende sanitarie e degli enti, attuative dell’art. 21, D. Lgs. n. 50/2016, come, peraltro, già contemplato nel DM 14/2018, In tal senso è quanto mai stringente superare la logica dei fabbisogni di gara frammentati, incidendo, ex ante, secondo logiche di processo, nella fase di acquisizione delle gare dalle diverse tipologie di pubblici e, in primis, dall’Azionista, previa analisi e aggregazione dei fabbisogni a cura degli organismi preposti, titolari della funzione e/o intermedi, al fine di individuare le iniziative di acquisto da inserire nella programmazione della Società, in coerenza con le strategie e con i documenti previsionali e programmatici della Regione, delle aziende sanitarie e degli altri enti.

Gli obiettivi (output) solitamente associati all’azione di un soggetto aggregatore, sono:

- i) economia di scala per effetto dell’aggregazione della domanda;
- ii) standardizzazione del bene/servizio acquistato;
- iii) riduzione dei costi di transazione;
- iv) utilizzo di una struttura specializzata.

La **digitalizzazione del fabbisogno** assume una funzione cruciale per migliorare le seguenti fasi del processo di programmazione e progettazione, che richiedono l’utilizzo di adeguate tecnologie:

1. ricognizione dei fabbisogni rispetto a determinate acquisizioni settoriali;
2. analisi delle caratteristiche del mercato di riferimento;
3. analisi di benchmark;
4. validazione e aggregazione dei fabbisogni per categoria merceologica;
5. costituzione di team di category manager dedicati, con competenze economiche, manageriali, settoriali.

In questa direzione, la Società svolge un ruolo cruciale per la razionalizzazione ed il miglioramento del controllo e governo della spesa regionale, attraverso le funzioni e i compiti di cui è investita nei momenti dell'analisi del fabbisogno e del benchmark, che consentono di creare un **ciclo integrato di analisi e miglioramento continuo** sulla base di tutti i dati raccolti dalle diverse fonti informative gestite, supportando, dunque, la Regione, nella definizione delle strategie di razionalizzazione e di adozione di nuovi modelli di acquisizione e governo della spesa. In questo filone, si inserisce anche il **monitoraggio dei livelli di erosione** delle convenzioni afferenti alla spesa sanitaria – le cui risultanze sono coesenziali allo sviluppo della programmazione – così come il monitoraggio qualitativo e quantitativo delle forniture, servizi e lavori relativamente alle iniziative di acquisto aggregate direttamente gestite per l'azionista, che vedono l'azione della società, sempre più orientata non solo al risparmio ma anche alla ricerca del "**value for money**", cioè del difficile equilibrio tra economicità, efficienza ed efficacia.

Nell'espletamento delle **gare aggregate**, risulta massima l'efficacia attesa, poiché l'aggregazione della domanda può consentire di conseguire gli output attesi.

La scelta della gara aggregata, lato "**spesa comune**", da parte dell'Azionista, viene privilegiata quando concretamente si riscontrano uno o più elementi di seguito elencati:

- la categoria merceologica affrontata è di interesse comune a più pubblici che abbiano espresso un'esigenza di acquisto;
- risulta vantaggioso affrontare la categoria di spesa con gara centralizzata per i benefici attesi in termini di risparmio;
- è configurabile un interesse pubblico all'aggregazione della categoria merceologica per ragioni di standardizzazione del bene e/o di gestione unitaria del servizio).

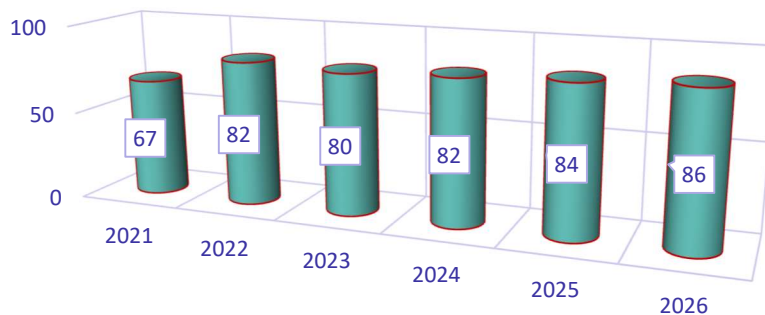
Le **gare su delega** dell'Azionista, delle aziende sanitarie e di altri enti pubblici del territorio regionale, pongono in capo alla Società le funzioni di stazione appaltante e l'assunzione del ruolo di responsabile del procedimento, in particolare nel settore delle infrastrutture, dell'edilizia, del facility management.

Il Consiglio di amministrazione con deliberazione n. 11 del 7 marzo 2024, ha approvato la Pianificazione Operativa di SCR in qualità di Soggetto Aggregatore per le gare aggregate di spesa comune, spesa sanitaria e categorie merceologiche da DPCM 2018, per il triennio 2024-2026 e la Pianificazione Operativa di SCR per le gare su delega in qualità di centrale di committenza e/o di Stazione appaltante per l'anno 2024.

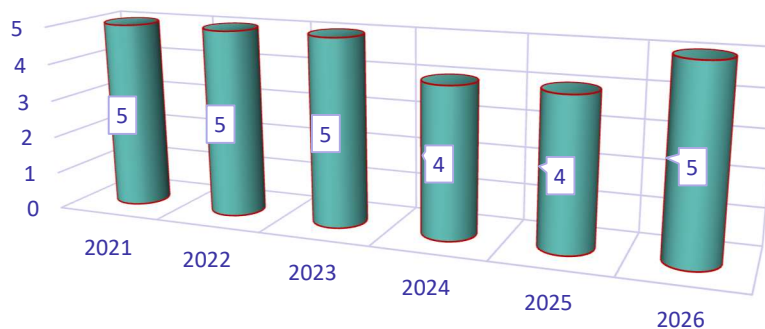
Si tratta di n. 234 procedure di gara che SCR andrà ad espletare in qualità di soggetto aggregatore (di cui n. 82 nel 2024, n. 72 nel 2025 e n. 80 e n. nel 2026) e n. 45 procedure di gara su delega dell'Azionista e/o altri Enti pubblici del territorio.

Nei grafici che seguono vengono evidenziati i dati che riportano il trend storico e la previsione, in ottemperanza alla programmazione triennale 2024 – 2026.

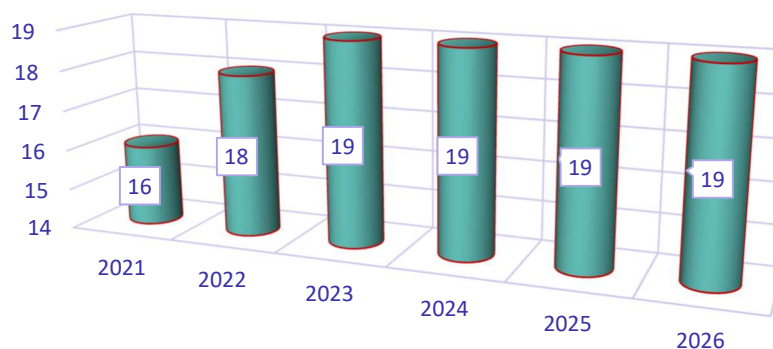
NUMERO DI GARE SOGGETTO AGGREGATORE



NUMERO DI GARE AGGREGATE SPESA COMUNE





COPERTURA CATEGORIE MERCEOLOGICHE DA DPCM





INTERNAZIONALIZZAZIONE

La partecipazione di SCR Piemonte a progetti di respiro internazionale affonda le proprie radici nell'adesione all'European Health Public Procurement Alliance –EHPPA. Il 15 e 16 aprile la società ha preso parte alla  24^{ma} General Assembly ad Oslo. L'assemblea, esclusivamente in presenza per promuovere la discussione e lo scambio di idee, si terrà in concomitanza con la terza edizione della “**Masterclass in Hospital & Healthcare Procurement**” organizzata da Health Proc Europe in collaborazione con EHPPA e Nevi: si tratta di un'iniziativa pensata per migliorare le competenze di acquisto degli operatori sanitari. Il programma completo di due giorni copre gli acquisti strategici, le gare d'appalto e le aste, gli acquisti transfrontalieri e altro ancora; una risorsa assegnata alla Funzione Soggetto Aggregatore prenderà parte al corso di specializzazione per poi condividere con i propri colleghi gli expertise acquisiti, in una logica di disseminazione positiva.

La società, come specificato nel capitolato dedicato alla rendicontazione circa le attività poste in essere nel 2023, è attivamente coinvolta nel progetto **ProCure** - Public Procurement Assessment in the Healthcare Sector; il progetto dell'UE supportato e finanziato dalla Commissione Europea riunisce partner provenienti da paesi dell'UE, tra cui  organizzazioni pubbliche e private (acquirenti pubblici, centrali di acquisto, agenzie sanitarie regionali, associazioni di ospedali privati, fornitori, ecc.) e altre organizzazioni di supporto coinvolte negli appalti pubblici nel settore sanitario, al fine di condurre una valutazione delle pratiche di appalto pubblico per garantire che siano gestite in modo efficace ed efficiente; oltre all'Italia, partecipano i seguenti stati: Austria, Belgio, Francia, Grecia, Malta, Portogallo, Romania, Slovacchia, Spagna, Svezia e Ungheria.

Un elemento chiave del progetto è avviare uno “Studio Osservazionale sull'Ambiente Sanitario e sugli Appalti in Europa” per comprendere:

- Il funzionamento dei sistemi sanitari e delle catene di approvvigionamento attraverso i contributi degli stakeholder nazionali e/o regionali
- le prassi in ambito di appalti pubblici e le principali barriere nei diversi paesi.

Gli obiettivi di questo studio sono:

- mappare dettagliatamente gli stakeholder in ambito sanitario e di assistenza.
- realizzare uno studio del sistema sanitario e degli appalti di ciascuno Stato membro.

Il compito di SCR quale Country Leader, nello specifico, si traduce nella raccolta di informazioni strutturate tra le fonti esterne nazionali utilizzando una matrice comune elaborata dal Consorzio in lingua inglese; il tempo utile di progetto è di 18 mesi decorrenti, da dicembre 2023.

Una serie di raccomandazioni sulle future pratiche di approvvigionamento nel settore sanità, insieme con un quadro delle relative politiche, in UE, saranno consegnate alla Commissione Europea al termine del progetto. Queste saranno anche presentate alle istituzioni sanitarie dell'UE e alle organizzazioni di approvvigionamento sanitario in una conferenza di rilievo a metà del 2025. Con

parte del finanziamento europeo la società conta di potenziare la Direzione Appalti per



APPROCCIO
MULTIDISCIPLINARE

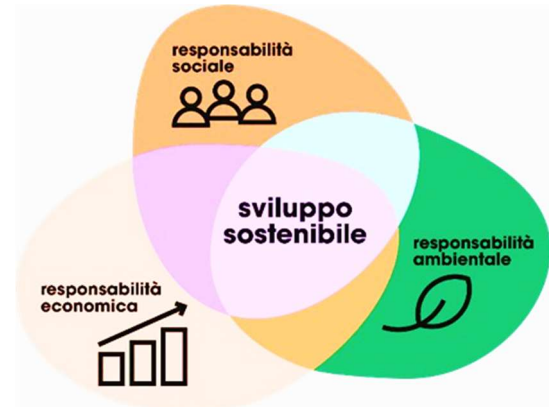
questa - e per altre future - esperienze transfrontaliere; si evidenzia come lo sviluppo del progetto preveda una collaborazione trasversale tra le strutture societarie interessando in questa prima fase le risorse dedicate al bilancio e alla comunicazione.



SOSTENIBILITÀ

Il tema della sostenibilità nella strategia societaria è declinato in tutte le sue accezioni: ambientale, sociale ed economica.

Il documento che guida e ispira la società è il **Piano d'azione nazionale per la sostenibilità ambientale dei consumi nel settore della pubblica amministrazione**, PAN GPP 2023 approvato con Decreto del Ministro dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica il 3 agosto 2023. Il nuovo Piano delinea una cornice di riferimento organica e aggiornata della politica nazionale in materia di appalti pubblici verdi, inquadrandola nell'ambito dei più recenti atti di indirizzo comunitari e delle intervenute novità giuridiche ed individua le azioni necessarie a massimizzarne i benefici ambientali, economici e sociali di questo strumento, anche sulla base di un'analisi dei punti di forza e delle criticità emerse durante la sua fase attuativa.



Il PAN GPP fornisce un quadro generale sul Green Public Procurement, definisce degli obiettivi nazionali, identifica le categorie di beni, servizi e lavori di intervento prioritarie per gli impatti ambientali e i volumi di spesa sulle quali definire i 'Criteri Ambientali Minimi' (CAM).



Il tema degli appalti pubblici verdi - anello di congiunzione tra la produzione e il consumo - assume per SCR Piemonte carattere ancor più prioritario nella strategia di gestione delle gare, stante il ruolo della società di committenza nel sistema di approvvigionamento regionale; in questo ambito particolare attenzione sarà riservata alle sinergie con il Socio e con gli altri committenti pubblici, in fase di pianificazione e progettazione delle gare.

L'impegno già assunto nel precedente Piano degli Obiettivi in merito alla sostenibilità sarà perseguito anche attraverso l'adozione di un'**etica ambientale** orientata all'efficientamento delle forniture per spese di funzionamento con l'obiettivo di rafforzare il trend di **riduzione degli sprechi e dell'inquinamento** su energia, carta, inchiostro, ecc... La digitalizzazione dei documenti d'ufficio non ha solo significativi vantaggi a livello di efficienza e di snellimento della burocrazia, ma anche dal punto di vista della responsabilità sociale e di impatto ambientale della Società.

Lo stesso accordo integrativo sul **lavoro agile**, sottoscritto il 18.02.2022 e aggiornato il 10.02.2023 in vigore sino al 10 febbraio 2025, in una prospettiva più ampia, contribuisce ad implementare la strategia di sostenibilità sotto diversi profili; rappresenta una **leva per la sostenibilità** ambientale, in quanto modello lavorativo in grado di favorire la diminuzione delle emissioni ambientali, specialmente nelle grandi città, quale effetto della riduzione degli spostamenti quotidiani per esigenze lavorative, con un diretto impatto anche sul risparmio energetico per la società, consentendo di ottimizzare gli spazi e risparmiare in termini di *utilities*. La sostenibilità ambientale non esaurisce l'ambito di potenziale vantaggio del **lavoro agile**, il quale può avere indubbi riflessi positivi anche sulla qualità del lavoro e l'ottimizzazione del **work-life balance**, sotto il profilo della misurazione del tempo di permanenza del lavoratore all'interno della sede lavorativa, della capacità di

programmazione del lavoro e dei risultati raggiunti e dell'incremento dei tempi di vita (sostenibilità sociale).

Il lavoro agile ha rappresentato, e così si prospetta, anche quale valida opportunità in tema di riduzione dei consumi, garantendo un corretto equilibrio tra lo svolgimento delle ordinarie attività e la finalità di risparmio previste.

Anche l'**etica sociale interna** riveste, nella strategia societaria di medio termine, assoluta priorità, etica che si traduce con la promozione e l'incentivo a buone pratiche di responsabilità sociale. Come riferito nell'ambito dell'obiettivo di digitalizzazione, sarà valutata la possibilità di attivare una apposita piattaforma Welfare da mettere a disposizione dei lavoratori per la destinazione del premio a servizi di Welfare.

La **sostenibilità economica** è valutata anche sotto il profilo delle commesse, in conformità alle previsioni legislative regionali, statali e statutarie, dettate in materia di in house providing, garantendo che la produzione di attività di committenza e stazione appaltante, in favore degli enti pubblici richiamati nell'art. 4 dello Statuto, permetta di conseguire effettive economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività societaria. In questo senso, assume particolare rilevanza strategica, l'**analisi di impatto delle commesse** e la **mappatura dei rischi** che attraversano l'intera filiera, con il necessario coinvolgimento dell'Ufficio Controllo di Gestione e delle altre articolazioni societarie interessate, per lo sviluppo di tutti i profili gestionali, organizzativi e tecnico-economici, coinvolti nel ciclo di vita del contratto e, conseguentemente, della commessa, nell'ottica di finalizzare al meglio le attività istituzionali della Società, a servizio dell'azionista e degli altri pubblici fruitori.



PREVENZIONE

L'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, in un sistema circolare RTPC, RTD, DPO, richiede il rafforzamento della trasparenza e l'apprestamento di sistemi informativi che favoriscano una maggiore immediatezza negli adempimenti anticorruzione, con risparmio di tempi e risorse, nel rispetto del principio *once only*.

Punto di partenza è lo sviluppo di un sistema interoperabile per tramite di una piattaforma gestionale dei dati per assolvere agli obblighi derivanti dalle normative del D.Lgs. 231/2001, della L. 190/2012, del GDPR (General Data Protection Regulation) e dell'art. 17 del *Codice dell'amministrazione digitale*, per la corretta gestione di tutti i dati a cura del Responsabile della Transizione al Digitale.

La trasparenza, nel senso di pubblicità delle informazioni, è uno strumento di prevenzione, soprattutto per quanto riguarda l'uso improprio delle risorse pubbliche. Il rimedio più efficace ed economico per prevenire gli abusi, infatti, è proprio la trasparenza. Affinché, a sua volta, la trasparenza venga garantita è necessario il rafforzamento degli strumenti informativi a disposizione dei cittadini: la pubblicità dei documenti e degli atti sui siti web delle pubbliche



amministrazioni (la cosiddetta “Amministrazione Trasparente”) e il diritto di accesso ai documenti e alle informazioni delle pubbliche amministrazioni.

In questo senso va intesa l'implementazione di sistemi adeguati e accessibili, nel sito ufficiale e nella sezione “società trasparente”, per garantire la pubblicazione degli atti e provvedimenti, nel rispetto

della normativa vigente, in stretta collaborazione tra DPO, RPCT e RTD.

Si ritiene di particolare rilevanza, anche in ragione del posizionamento di SCR nell'ambito degli interventi PNRR, intraprendere un percorso di reciproca collaborazione con le istituzioni locali (Prefetture, Agenzia delle Entrate, ecc.), per garantire un ulteriore presidio di legalità a tutela delle risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, anche attraverso l'adozione di **protocolli di legalità e di integrità**.



ORGANIZZAZIONE

In continuità con il biennio precedente, proseguiranno le politiche improntate al coinvolgimento ed alla partecipazione attiva del personale nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi di crescita e di miglioramento continuo.

Sul fronte organizzativo prosegue il dialogo con le organizzazioni sindacali e le rappresentanze sindacali aziendali finalizzato all'adozione, anche per il 2024, di un **Sistema Premiante** nell'ambito del quale riservare la possibilità per il dipendente di convertire tutto o parte del premio individualmente spettante in servizi di welfare aziendale; l'obiettivo è valorizzare e incrementare il benessere dei lavoratori attraverso l'utilizzo di modalità "alternative" alla retribuzione, mettendo a disposizione del personale su piattaforma beni, servizi ed utilità maggiormente rispondenti alle esigenze personali e/o familiari. I benefici sono molteplici: per il datore di lavoro contiene i costi, per il lavoratore aumenta il potere d'acquisto, per entrambi sono previsti vantaggi fiscali.



Nell'ottica di individuare i parametri incrementali nel rispetto della normativa vigente, per l'anno 2024 si prevedono i seguenti obiettivi:

- Miglioramento del ROS medio del biennio 2023-2024 rispetto al corrispondente indice per l'anno 2022, secondo quanto previsto con D.G.R. 30-8020 del 22 dicembre 2023 di attribuzione degli obiettivi per l'esercizio in corso
- destinazione di un valore non inferiore al 15% del premio in servizi welfare da erogarsi in piattaforma.

Il costo che si prevede di sostenere per il premio di risultato dei dipendenti è pari a massimi € 154.000 soggetti a diminuzione in base a quanto sarà effettivamente destinato a servizi welfare.

Inoltre, la società valuterà l'introduzione di un **Regolamento incentivi per le funzioni tecniche** a fronte dell'entrata in vigore del nuovo codice dei contratti pubblici, previa approfondita disamina della normativa e della realtà societaria - contraddistinta da molteplicità ed eterogeneità di funzioni nei tre settori della contrattualistica - e opportuno confronto con il settore regionale delle Partecipazioni.

Inoltre, in continuità con il 2023, saranno valutate, anche progressivamente, le seguenti leve:

- **Progressioni di carriera**
- **Allineamento indennità**

Nel 2024 si prevede di bandire una posizione nell'ambito della Direzione Opere Pubbliche (u.o. "Espropri") e di scorrere una graduatoria aperta del 2023 presso la Direzione Appalti in un'ottica di economia ed ottimizzazione procedimentale; tale ultima iniziativa tiene conto del

non pieno completamento del piano assunzionale 2023 e delle previsioni di assunzione per il 2024, più oltre illustrate.

Inoltre, in questo ambito di intervento, si ribadisce l'impegno volto a mitigare alcune sperequazioni retributive preesistenti, a trattenere le competenze e a migliorare il clima aziendale in linea con le azioni avviate nello scorso Piano: si prevede così di allineare e assegnare alcune voci di **indennità** (di responsabilità e di progetto), presso la Direzione Opere Pubbliche, la Direzione Appalti, la Direzione Bilancio e Finanza e la Direzione Generale.

Tali azioni interne complessivamente comportano un costo, su base annua, inferiore a € 45.000 di cui circa 22.000 a valere sul 2024.



Nell'ottica di sostenere la politica di Public Engagement sviluppata nel 2023 principalmente per il triennio 2024-2026 diviene prioritario, in entrambe le aree di linee Appalti e Opere Pubbliche, rafforzare l'organico societario: l'introduzione di nuove commesse (alcune delle quali di durata decennale) unita al piano delle attività già in corso impone l'introduzione di un **Piano di fabbisogni di personale** particolarmente ambizioso e variegato. Sotto questo profilo, la società sta attentamente valutando di privilegiare forme contrattuali flessibili di assunzione e di impiego, nel rispetto delle procedure di reclutamento vigenti: saranno presi in considerazione il "lavoro a tempo determinato" e la "somministrazione di lavoro" per rispondere ad esigenze di carattere temporaneo, oltre all'istituto "formazione e lavoro" e le formule di "tirocinio" - curriculare ed extra curriculare - per introdurre nell'organico personale più giovane. In particolare, anche a fronte di una difficoltà di reperimento di personale riscontrata nelle più recenti selezioni bandite, la società intende investire in una campagna comunicativa per presentare a livello studentesco le attività di carattere tecnico e specialistico assegnate alla Direzione Opere Pubbliche. In un'ottica di economia procedimentale, sarà inoltre valutata la facoltà di scorrimento delle graduatorie in corso di validità per i profili tecnici.

Particolare rilievo sarà dato in questo ambito di valutazione alla collaborazione con Deloitte incaricata di analizzare i carichi di lavoro della società e il modello organizzativo per meglio affrontare il **Piano di fabbisogni del personale**.

Al netto delle risorse da assumere quali risultanti dalle selezioni bandite nel 2023 - per i sistemi informativi, per il settore farmaci e per gli espropri, con un costo annuo di circa € 130.000 di cui € 60.000 di competenza 2024 - per l'anno in corso si evidenziano, ad oggi, le seguenti necessità:

- 1 unità di personale di 1° livello da inserire nell'ambito della Direzione Appalti, quest'ultima già preventivata nel precedente Piano 2023;
- 3 unità di personale di 2° livello da inserire nell'ambito della Direzione Appalti, di cui 1 alla Funzione appalti OOPP e 2 alla Funzione Soggetto Aggregatore; di queste una - presso il Soggetto Aggregatore - era già preventivata nel precedente Piano 2023, seppure di livello superiore;
- 2 unità di personale di 1° livello da inserire nella Direzione Opere Pubbliche quali supporti qualificati e responsabili del procedimento per le fasi di progettazione ed esecuzione;

- 3 unità di personale di 2° livello da inserire nell'ambito Direzione Opere Pubbliche da impiegarsi come supporti al RUP, di cui una a tempo determinato;
- 3 unità di personale di 3° livello da inserire nell'ambito Direzione Opere Pubbliche da impiegarsi come supporti al RUP, di cui una a tempo determinato;
- 2 unità di personale di 4° livello da inserire nell'ambito Direzione Opere Pubbliche utilizzando la citata formula dell'apprendistato professionalizzante.

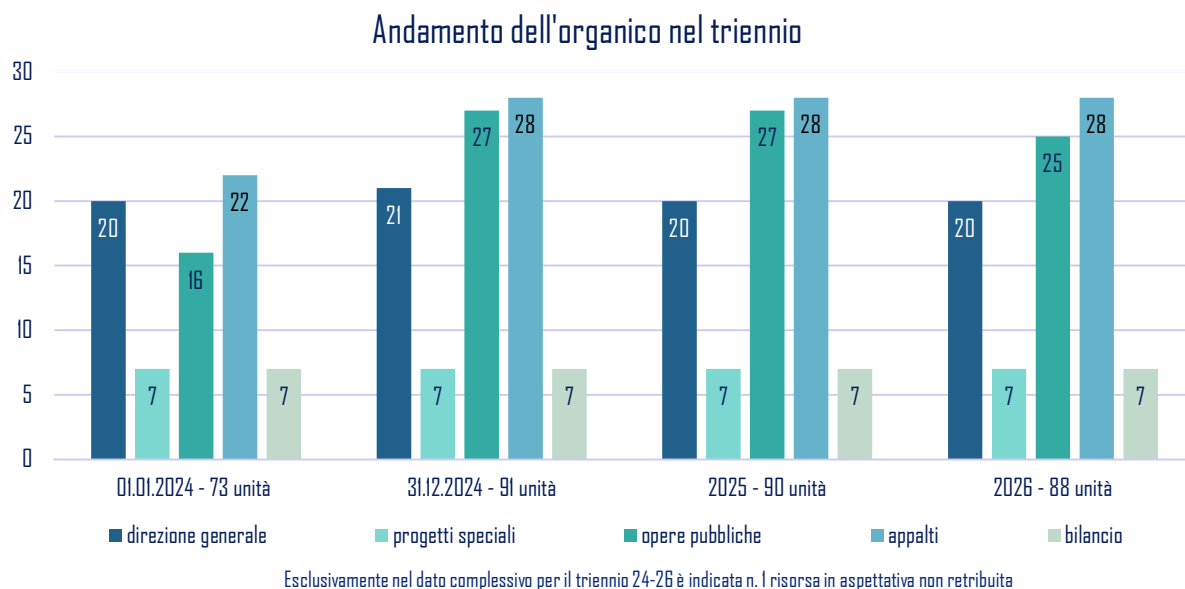
Tale piano di fabbisogni potrà subire modifiche anche importanti qualora la programmazione gare quale Soggetto Aggregatore, Centrale di committenza e Stazione Appaltante - adottata dal Consiglio di amministrazione con deliberazione n. 11 del 7 marzo 2024 - venga rimodulata.

Il costo che si prevede di sostenere a carico del bilancio 2024 per le assunzioni di cui sopra - che avverranno in corso d'anno con tempistiche strettamente connesse con le priorità - è pari ad € 272.000 e, su base annua, ad € 568.000.

Nel 2025 la società dovrà, inoltre, acquisire una risorsa dirigenziale in sostituzione del Direttore della Opere Pubbliche che sarà collocato in quiescenza; nello stesso anno terminerà anche il contratto a t.d. del Direttore Generale eventualmente rinnovabile.

Sul costo complessivo del personale avrà un forte impatto il **rinnovo del CCNL** del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi che prevede a regime (anno 2027), un aumento mensile di 240 euro per il quarto livello contrattuale, oltre all'erogazione di una tantum a completamento del periodo di carenza contrattuale, di 350 euro, suddivisa in due tranches di importo uguale a luglio 2024 e luglio 2025; da una prima stima si prevedono costi di € 127.000 circa per il 2024, di € 86.000 circa per il 2025 e di ulteriori € 14.000 per il 2026, cui si aggiunge, nel 2027 la somma di € 70.000 circa.

Il seguente grafico evidenzia per il triennio la crescita del personale suddiviso per ambito operativo.



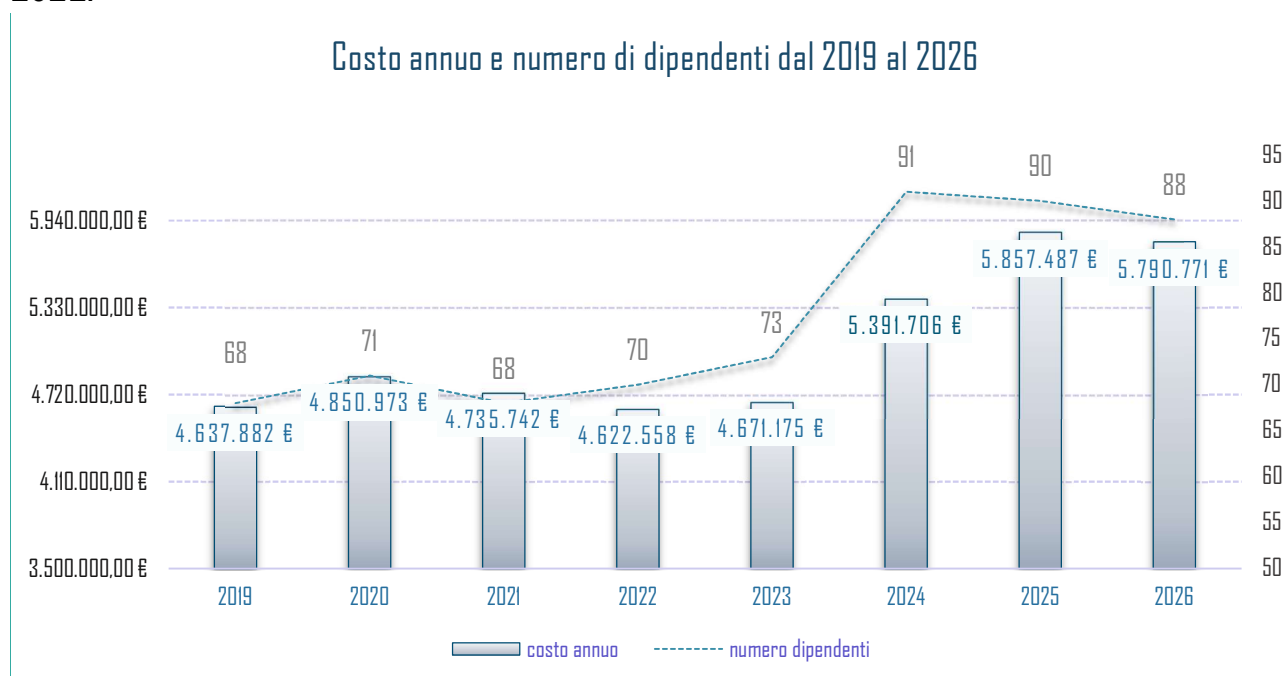
Il costo del personale per il 2023 si attesta su € 4.671.175 ricomprendendo - nella misura massima - i premi di risultato accantonati; tale importo è inferiore al budget stimato in € 4.852.848 stante il parziale conseguimento del piano assunzioni cui si aggiunge un valore

inferiore rispetto a quanto preventivato in termini di quota sia di permessi ed ex-festività da liquidare ai sensi del CCNL sia di straordinari.

Per il 2024 si prevede un budget di € 5.391.706 che, rispetto all'anno precedente, evidenzia un rilevante aumento pari al 16% quale conseguenza di quanto esplicitato in precedenza (in ordine di impatto: ingresso di nuove risorse con operatività inferiore a 12 mesi, adeguamento contrattuale previsto per il CCNL, leve di rafforzamento interno).

Per l'anno 2025 si stima un costo di circa € 5.857.487 che assorbe la piena operatività dei nuovi ingressi e delle operazioni interne dell'anno in corso unitamente all'adeguamento del CCNL, mentre per il 2026 si prevede un costo di € 5.790.771 che comprende l'ulteriore tranche di competenza del rinnovo contrattuale e il termine dei contratti a tempo determinato attivati.

Nel grafico che segue si analizza l'andamento dell'organico in termini di costo e di contratti; in tale ultimo ambito è data evidenza di una risorsa in aspettativa non retribuita dall'anno 2021.



Tale strutturazione dei costi di personale tiene conto delle attività di sviluppo già contrattualizzate e potrà, quindi, subire incrementi in conseguenza della rimodulazione del programma.

Nelle Tabelle a seguire saranno rappresentati i dati seguenti:

Andamento costi e ricavi 2021/2023

Con riferimento ai dati di consuntivo 2023, l'attività svolta da parte della Direzione Appalti e della Direzione Opere Pubbliche, unita ad una attenta politica societaria di contenimento dei costi del personale e di struttura, ha consentito il raggiungimento di un reddito operativo aziendale positivo, come meglio rappresentato dai relativi documenti di Bilancio al 31.12.2023.

Budget economico 2024-2026

I ricavi e i costi iscritti nei Budget sono stimati prudenzialmente tenendo esclusivamente conto delle commesse ragionevolmente certe, ossia quelle per le quali esistono accordi preliminari e dettagli economici, sebbene non ancora contrattualizzati. Quale criterio di determinazione dei ricavi - per le nuove attività - si è utilizzato il sistema di remunerazione della società stabilito con D.G.R. n. 22-6868 del 18.05.2018, prorogata, nonché ulteriori convenzioni stipulate ad hoc con le Pubbliche Amministrazioni.

Relativamente agli acquisti di beni e servizi, si è tenuto conto di una ragionevole previsione di mantenimento degli ordinativi sulla base dello storico degli anni precedenti e del ruolo nazionale di Soggetto Aggregatore.

Per quanto riguarda i costi per servizi, la previsione nell'anno 2024 - 2026 vede un incremento principalmente legato agli investimenti in ambito di Digitalizzazione e Supporto alle attività di redazione delle gare.

Dall'analisi del piano economico 2024-2026 non emergono segnali di crisi aziendale attesa.

Budget finanziario 2024-2026

Dall'analisi del budget finanziario 2024-2026 si evince una riduzione, nell'arco del triennio, della liquidità, essenzialmente generata dall'erogazione dei mutui contratti negli esercizi precedenti per finanziare gli interventi infrastrutturali. Tale assorbimento di liquidità trova il suo fondamento - da una parte - nell'avanzamento della realizzazione delle opere finanziate e - dall'altra - dalla previsione di restituzione alla Regione Piemonte, nell'anno 2026, dell'anticipo di liquidità ricevuta per la realizzazione della interconnessione della linea ferroviaria Torino - Ceres con il passante ferroviario Rebaudengo, in concomitanza con la previsione di ultimazione dell'opera. Il saldo della liquidità è il frutto anche della previsione di incasso nel 2024 da Agenzia Torino 2006 delle somme anticipate per la realizzazione degli interventi di cui alla L.65/2012 e dei compensi di competenza della Società, relativi all'attività svolta negli anni precedenti per quanto riguarda la direzione lavori Sede unica Palazzo Regionale. Il piano finanziario non tiene conto dell'effetto, che si verificherà a seguito dell'erogazione da parte della Regione Piemonte delle risorse necessarie al completamento degli interventi, per l'importo complessivo di euro 10.200.966,99, che si determinerà in prossimità dell'ultimazione delle opere del Piano Investimenti, di cui alla D.G.R. n. 90-10532 del 29/12/2008 e alle successive rimodulazioni, conseguente alle compensazioni finanziarie effettuate sul conto "Debiti verso la Regione per interventi" ai sensi dei punti 3 e 8 della D.G.R. n. 8-3880 del 21/05/2012, rispettivamente dell'importo di euro 4.926.112,67 per l'anno 2011 e dell'importo di euro 5.274.854,32 per l'anno 2012. Tale operazione è sottoposta all'attenzione della Direzione Regionale Risorse Finanziarie.

Budget patrimoniale 2024-2026

Nel budget patrimoniale gli utili risultanti dal budget economico 2024-2026 per gli anni 2024 e 2025 sono stati portati a nuovo.

L'utile relativo all'anno 2023 di complessivi euro 2.435.802,35, come da bilancio in corso di approvazione, per euro 36.333,00 è stato destinato a riserva legale, per euro 896.000,00 è stato distribuito al socio e per euro 1.503.469,35 è stato portato a nuovo.

ANDAMENTO COSTI/RICAVI 2021-2023

	CONS. 2021	CONS. 2022	CONS. 2023
A1) RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	7.954.000,47	8.046.166,39	8.258.186,89
OPERE PUBBLICHE	1.474.239,29	1.752.239,95	1.865.404,93
Compensi Convenzione Piano Investimenti Viabilità	263.740,24	198.789,97	10.270,04
Compensi Convenzione Torino - Ceres	530.152,82	478.047,20	571.922,44
Compensi Convenzione Legge 65/12	98.151,42	43.818,09	99.391,01
Compensi Convenzione Torino Lione	73.384,10	6.950,00	-
Compensi Riquailif. Nichelino	62.618,18	46.589,97	21.935,00
Compensi FM Attività supporto Direzioni Regionali	18921	14.416,00	31.800,00
Compensi FM Attività supporto Altri Enti	123.433,34	-	-
Compensi Convenzione interventi Edilizia Sanitaria	77.500,00	52.010,00	55.506,06
Compensi Convenzione Museo Regionale Scienze Naturali	47.780,00	20.000,00	145.924,75
Compensi Convenzione interventi Consiglio Regionale	178.558,19	114.000,00	192.000,00
Compensi Comune di San Mauro Torinese	-	7.266,00	1.300,66
Compensi convenzione Accademia Albertina	-	17.500,00	15.000,00
Compensi convenzione Peste Suina	-	322.314,22	30.000,00
Compensi Eurovision Song Contest 2022	-	75.000,00	-
Compensi interventi PNRR - Città di Torino	-	245.895,16	373.776,97
Compensi Rinnovo Grandi Concess. Idroelettriche	-	109.643,34	190.578,00
Interventi Città della Salute - Molinette	-	-	70.000,00
Compensi Convenzione Pila Ponte Stura22068D03 (GTT)	-	-	56.000,00
OPERE PUBBLICHE PROGETTI SPECIALI	962.561,17	1.085.224,97	554.545,99
Compensi Sede Unica Regionale	962.561,17	1.054.803,35	481.702,7
Compensi commesse Appalto e Direzione Lavori Altri Enti	-	-	12.000,00
Compensi Ospedale Alba Bra - Comune di Verduno	-	30.421,62	60.843,29
APPALTI	5.352.200,01	5.208.701,47	5.838.235,97
Corrispettivi Gare Opere Pubbliche	165.000,00	115.000,00	415.200,62
Compensi Sanità Regione Piemonte	4.702.131,61	4.795.851,47	4.995.795,35
Corrispettivi Convenzioni Gare su delega	503.000,00	208.000,00	326.240,00
Compensi Acquisizione beni e servizi IN.VA.	91.200,00	89.850,00	101.000,00
Commissioni (Art. 4 della L.R. 19/2007)	55.868,40	-	-
A5) ALTRI RICAVI E PROVENTI	779.666,33	444.321,45	818.784,32
Contributo soggetti aggregatori	298.878,64	237.825,93	401.488,03
Altri ricavi	214.711,31	206.495,52	385.727,38
Utilizzo fondo per perdite su commesse	266.076,38	-	31568,91
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	8.733.666,80	8.490.487,84	9.076.971,21
Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	7.933,82	4.876,21	24.118,93
Servizi	1.923.578,65	1.983.791,39	1.648.992,00
Godimento beni di terzi	449.910,00	438.554,58	371.484,12
Personale	4.735.742,14	4.516.470,98	4.511.595,56
Ammortamenti	52.868,67	42.501,64	26.038,90
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	541.434,86	-	-
Variazione delle rimanenze	2.421,34	227,62	-
Accantonamenti per rischi	101.913,87	783.577,39	259.182,79
Oneri diversi di gestione	123.699,38	64.512,56	73.463,57
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	7.939.502,73	7.834.512,37	6.914.875,87
PROVENTI FINANZIARI	2.052.420,70	2.645.785,07	9.573.661,80
ONERI FINANZIARI	2.041.605,91	2.589.496,94	8.698.042,79
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	10.814,79	56.288,13	875.619,01
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	-	-	-
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	-	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + C)	804.978,86	712.263,60	3.037.714,35
IMPOSTE SUL REDDITO	27.695,38	94.624,00	601.912,00
UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	777.283,48	617.639,60	2.435.802,35

BUDGET ECONOMICO 2024-2026

	BUDGET 2024	BUDGET 2025	BUDGET 2026
OPERE PUBBLICHE	2.350.000,00 €	2.455.900,00 €	2.363.000,00 €
Altri enti - Lavori	931.000,00 €	1.070.000,00 €	1.400.000,00 €
Gestione Lavori Altri Enti	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
L 65/2012	146.000,00 €	150.000,00 €	100.000,00 €
PII - Post DGR 22-6868 - 2018	148.000,00 €	170.000,00 €	350.000,00 €
Regione - Lavori	280.000,00 €	22.000,00 €	- €
Regione - Sanità - Servizi	12.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Supporto Altri Enti	67.000,00 €	11.900,00 €	60.000,00 €
Supporto RP	216.000,00 €	447.000,00 €	393.000,00 €
Torino - Ceres	520.000,00 €	525.000,00 €	- €
PROGETTI SPECIALI	232.110,00 €	520.000,00 €	720.000,00 €
Altri enti - Servizi ingegner.	64.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Palazzo Unico Regione Piemonte	138.110,00 €	- €	- €
Regione - Servizi ingegneria	30.000,00 €	480.000,00 €	680.000,00 €
APPALTI	5.829.000,00 €	5.960.000,00 €	6.050.000,00 €
Altri enti - Forniture	114.000,00 €	120.000,00 €	150.000,00 €
Altri enti - Lavori	242.000,00 €	250.000,00 €	300.000,00 €
Altri enti - Servizi	463.000,00 €	500.000,00 €	500.000,00 €
Regione - Sanità - Farmaci	2.400.000,00 €	2.400.000,00 €	2.400.000,00 €
Regione - Sanità - Forn. No fa	2.140.000,00 €	2.200.000,00 €	2.200.000,00 €
Regione - Sanità - Servizi	260.000,00 €	260.000,00 €	260.000,00 €
Regione - Servizi ingegneria	110.000,00 €	110.000,00 €	110.000,00 €
Regione - Sp. com. - Forniture	10.000,00 €	20.000,00 €	30.000,00 €
Regione - Sp. com. - Servizi	90.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	8.411.110,00 €	8.935.900,00 €	9.133.000,00 €
ALTRI RICAVI	650.000,00 €	750.000,00 €	800.000,00 €
Altri Ricavi e Proventi	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €
Ricavi vari SSAA	450.000,00 €	550.000,00 €	600.000,00 €
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	9.061.110,00 €	9.685.900,00 €	9.933.000,00 €
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	18.214,37 €	14.677,61 €	13.344,08 €
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	70.000,00 €	70.000,00 €	70.000,00 €
PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI	373.000,00 €	374.500,00 €	376.000,00 €
PER IL PERSONALE	5.391.706,00 €	5.857.487,00 €	5.790.771,00 €
PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E DI MERCI	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
PER SERVIZI	2.390.448,00 €	2.615.600,00 €	2.845.000,00 €
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	8.253.368,37 €	8.942.264,61 €	9.105.115,08 €
DIFFERENZA FRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	807.741,63 €	743.635,39 €	827.884,92 €
INTERESSI E ALTRI ONERI FINANZIARI	9.183.039,87 €	8.644.954,20 €	8.038.775,80 €
INTERESSI E ALTRI PROVENTI FINANZIARI	10.633.039,87 €	9.494.954,20 €	8.538.775,80 €
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	1.450.000,00 €	850.000,00 €	500.000,00 €
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + C)	2.257.741,63 €	1.593.635,39 €	1.327.884,92 €
IMPOSTE SUL REDDITO	590.990,00 €	430.012,00 €	369.388,00 €
UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	1.666.751,63 €	1.163.623,39 €	958.496,92 €

BUDGET FINANZIARIO 2024-2026

	2024	2025	2026
1) SALDO INIZIALE	82.816.838	70.343.629	64.124.688
A) GESTIONE OPERATIVA			
INCASSI COMPENSI:	121.125.960	140.148.668	87.230.207
OPERE PUBBLICHE INFRASTRUTTURE			
Compensi Convenzione Piano Investimenti Viabilità	10.270	148.000	170.000
Compensi Convenzione Interconnessione Linea ferroviaria Torino - Ceres con rete ferroviaria RFI	485.000	520.000	525.000
Compensi Convenzione Interventi riqualificazione siti olimpici Torino 2006 (Legge 65/12)	99.391	146.000	150.000
Compensi Convenzione Città Torino PNRR	276.744	580.000	600.000
Compensi siti orfani	0	120.000	160.000
Compensi EDISU	0	0	130.000
OPERE PUBBLICHE EDILIZIA E FACILITY MANAGEMENT			
Compensi Facility Management Attività supporto Direzioni Regionali	243.000	710.000	920.000
Compensi Facility Management Attività supporto Altri Enti	79.000	41.900	90.000
Compensi Convenzione interventi Città della Salute - Marco Antonetto	55.506	0	0
Compensi convenzione Interventi Città della salute - Molinette	70.000	280.000	22.000
Compensi Convenzione interventi Museo Regionale Scienze Naturali	145.925	55.000	30.000
Compensi Convenzione interventi Consiglio Regionale	108.000	115.000	100.000
OPERE PUBBLICHE PROGETTI SPECIALI			
Compensi Sede Unica Regionale	1.667.654	0	0
OPERE PUBBLICHE GARE			
Gare Opere Pubbliche	242.000	250.000	300.000
APPALTI			
Compensi Sanità Regione Piemonte per acquisti beni e servizi	5.954.795	5.327.667	5.360.000
Corrispettivi Convenzioni Gare su delega	114.000	120.000	150.000
Compensi Acquisizione beni e servizi IN.VA.	101.000	0	0
ALTRI RICAVI E PROVENTI			
Contributo soggetti aggregatori	0	0	0
Altri ricavi	200.000	200.000	200.000
INCASSI IN CONTO MANDANTE			
Convenzione Piano Investimenti Viabilità	2.402.005	5.258.116	5.485.169
Convenzione Interconnessione Linea ferroviaria Torino - Ceres con rete ferroviaria RFI	27.191.527	40.985.878	25.394.351
Convenzione L.65/2012	4.134.573	2.514.880	2.342.860
Convenzione interventi Edilizia Sanitaria	3.363.115	840.164	0
Convenzione interventi Museo Regionale Scienze Naturali	2.904.580	0	0
Convenzione interventi Consiglio Regionale	15.274.611	2.068.648	0
Convenzione Accademia Albertina	404.000	0	0
Convenzione Città Torino PNRR	45.778.320	45.778.320	20.532.602
Convenzione Pila Ponte Stura GTT	280.000	280.000	0
Convenzione Edisu	2.761.556	22.418.906	19.116.527
Convenzione Siti Orfani	3.173.659	7.934.149	4.760.489
Convenzione Interventi Città della salute - Molinette	3.456.042	3.456.042	691.208
Convenzione interventi di revisione Funivia del Mottarone	149.687	0	0
PAGAMENTI:	-131.952.793	-147.473.110	-105.706.883
Pagamenti per acquisti	10.000	10.000	10.000
Pagamenti per Servizi	2.763.448	2.990.100	3.221.000
Pagamenti per il personale	5.148.706	5.614.487	5.547.771
Pagamenti verso altri	70.000	70.000	70.000
PAGAMENTI IN CONTO MANDANTE			
Convenzione Piano Investimenti Viabilità	12.448.708	11.927.510	19.442.557

Convenzione Interconnessione Linea ferroviaria Torino - Ceres con rete ferroviaria RFI	30.591.527	40.985.878	30.394.351
Convenzione L.65/2012	2.535.522	2.109.907	1.920.377
Convenzione interventi Edilizia Sanitaria	3.363.115	840.164	0
Convenzione interventi Museo Regionale Scienze Naturali	2.904.580	0	0
Convenzione interventi Consiglio Regionale	15.274.611	2.068.648	0
Convenzione Accademia Albertina	404.000	0	0
Convenzione Città Torino PNRR	45.778.320	45.778.320	20.532.602
Convenzione Pila Ponte Stura GTT	1.269.000	1.269.000	0
Convenzione Edisu	2.761.556	22.418.906	19.116.527
Convenzione Siti Orfani	3.173.659	7.934.149	4.760.489
Convenzione Interventi Città della salute - Molinette	3.456.042	3.456.042	691.208
INTERESSI ATTIVI NETTI	694.936	1.150.794	674.603
IMPOSTE PAGATE	427.037	45.292	43.700
A) SALDO GESTIONE OPERATIVA	-9.704.861	-6.218.940	-17.845.773
B) GESTIONE INVESTIMENTI			
ENTRATE DA DISINVESTIMENTI:	0	0	0
USCITE DA INVESTIMENTI:	0	0	0
Sviluppo information technology software	0	0	0
Sviluppo information technology hardware	0	0	0
Spese per investimenti nuova sede	0	0	0
B) SALDO GESTIONE INVESTIMENTI	0	0	0
C) GESTIONE FINANZIARIA			
ENTRATE FINANZIARIE	21.800.000	21.310.000	20.800.000
Incasso per rimborso rate mutui 2013 anticipate	0	0	0
Incasso rate mutui	21.800.000	21.310.000	20.800.000
USCITE FINANZIARIE	-24.568.349	-21.310.000	-20.800.000
Pagamento rate mutui	-24.568.349	-21.310.000	-20.800.000
C) SALDO GESTIONE FINANZIARIA	-2.768.349	0	0
2) LIQUIDITA' GENERATA/ASSORBITA DALLA GESTIONE (A +/- B +/- C)	-12.473.210	-6.218.940	-17.845.773
SALDO FINALE (1 +/- 2)	70.343.629	64.124.688	46.278.915

BUDGET PATRIMONIALE 2024-2026

		2024	2025	2026
	ATTIVO			
B) I	IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	155.204 €	144.142 €	133.080 €
B) II	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	10.896 €	8.986 €	7.076 €
B) III	IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	15.000 €	15.000 €	15.000 €
	TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	181.100 €	168.128 €	155.156 €
C) I	RIMANENZE	- €	- €	- €
C) II	CREDITI	222.865.167 €	212.526.036 €	204.542.460 €
	<i>di cui verso controllanti</i>	212.134.616 €	199.676.662 €	189.166.219 €
C) IV	DISPONIBILITA' LIQUIDE	70.344.824 €	64.125.884 €	46.280.111 €
	TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	293.209.991 €	276.651.920 €	250.822.571 €
D)	RATEI E RISCONTI	206.444 €	221.444 €	246.444 €
	TOTALE ATTIVO	293.597.535 €	277.041.492 €	251.224.171 €
	PASSIVO			
A) I				
	CAPITALE	1.120.000 €	1.120.000 €	1.120.000 €
	RISERVE COMPRESO UTILE (PERDITA) PORTATO A NUOVO E UTILE DA DISTRIBUIRE AL SOCIO	4.597.962 €	6.264.714 €	7.428.337 €
	UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	1.666.752 €	1.163.623 €	958.497 €
	TOTALE PATRIMONIO NETTO	7.384.714 €	8.548.337 €	9.506.834 €
B) 3	FONDI PER RISCHI E ONERI - ALTRI	2.319.122 €	2.319.122 €	2.319.122 €
C)	TRATTAMENTO FINE RAPPORTO	2.383.812 €	2.626.812 €	2.869.812 €
	DEBITI	278.741.643 €	261.376.977 €	234.983.159 €
	<i>di cui verso controllanti</i>	86.942.713 €	84.236.672 €	71.122.543 €
	TOTALE PASSIVITA'	283.444.577 €	266.322.911 €	240.172.093 €
E)	RATEI E RISCONTI PASSIVI	2.768.244 €	2.170.244 €	1.545.244 €
	TOTALE PASSIVO	293.597.535 €	277.041.492 €	251.224.171 €