

---

# PIANO DEGLI OBIETTIVI PER IL TRIENNIO 2023-2025



22.03.2023

---

---

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>2</b>
<b>LA SOCIETÀ.....</b>	<b>3</b>
<b>ANALISI DI POSIZIONAMENTO.....</b>	<b>11</b>
<b>RENDICONTO OBIETTIVI 2022 .....</b>	<b>23</b>
<b>MAPPA STRATEGICA.....</b>	<b>32</b>
<b>ANDAMENTO COSTI/RICAVI 2020-2022.....</b>	<b>58</b>
<b>BUDGET ECONOMICO 2023-2025 .....</b>	<b>59</b>
<b>BUDGET FINANZIARIO 2023-2025 .....</b>	<b>60</b>
<b>BUDGET PATRIMONIALE 2023-2025.....</b>	<b>62</b>

## INTRODUZIONE

*Nell'anno appena concluso abbiamo posto le basi verso un cambio di paradigma rispetto al modello di sola aggregazione e centralizzazione della domanda: SCR Piemonte è andata posizionandosi come centro di competenza per filiera merceologica.*

*Con l'inserimento del ruolo di direzione generale, abbiamo prefigurato uno scenario di finalità e obiettivi dell'offerta di servizio maggiormente attrattiva e, quindi, prodromica a disegnare progetti di crescita ancora più significativi nel medio periodo, per finalizzare al meglio i nostri servizi in favore della Regione Piemonte e per intercettare positivamente l'imponente massa di risorse che il PNRR mette a disposizione degli enti territoriali per la realizzazione degli investimenti in opere pubbliche e infrastrutture, strategiche per il futuro del Piemonte, fornendo un contributo concreto per la loro realizzazione nei tempi previsti.*

*Nelle pagine che seguono, in continuità con le azioni di sviluppo avviate nell'anno appena concluso, definiamo la mappa strategica degli obiettivi che ci poniamo per il prossimo triennio, tracciando un filo conduttore, che alimenta, interagisce e consolida la mission societaria, a servizio del Socio, della Sanità e del Territorio: la digitalizzazione, una leva strategica per potenziare l'organizzazione, i sistemi di controllo, le procedure interne e la struttura di supporto agli investimenti PNRR.*

*La valorizzazione, la crescita e il consolidamento delle competenze interne, proseguono, dunque, nel prossimo triennio, con uno sguardo attento alla qualificazione della società, in tutte le sue espressioni, dalla professionalizzazione delle Persone alla certificazione dei processi negli ambiti gestionali, della qualità, della sicurezza e della legalità per aumentare l'attrattività e incrementare il portafoglio clienti come centrale regionale di committenza e stazione appaltante.*

*In una fase di sviluppo come quella che attraversiamo, diviene strategico puntare sulle Persone e sui Team, attraverso la valorizzazione dei Centri di Competenza e la diffusione della conoscenza, da veicolare anche tramite servizi di supporto specialistico e promozione di best practice, mettendo a disposizione del governo regionale, della sanità, degli stakeholder del territorio, la nostra specialità distintiva in specifici ambiti: farmaceutica e medical device, servizi generali, public procurement, PNRR, infrastrutture e facility management.*

*Allo stesso modo ogni azione di sviluppo è accompagnata dall'analisi di sostenibilità dei costi, quale necessaria garanzia per la realizzazione degli obiettivi di crescita della società e della sua attività, così come del suo mantenimento nel tempo.*

*Il raggiungimento di buona parte degli obiettivi strategici delineati, dipenderà da quanto ci crederemo, dimostrando al nostro Socio e ai nostri clienti istituzionali, di essere capaci a sostenere nel tempo un trend di crescita di questo portafoglio di attività.*

## LA SOCIETÀ

SCR Piemonte S.p.A. è una società di capitali partecipata totalmente dalla Regione Piemonte, 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 SCR Piemonte sono attribuite, ai sensi dell'art. 4, comma 2, lett. e), del D. lgs. N. 175/2016, le funzioni:

- di **centrale di committenza**, ai sensi dell'art. 37 e seguenti del D.Lgs. 18 aprile 2016 n. 50, ivi incluse le attività di committenza ausiliarie, apprestate a supporto di enti senza scopo di lucro e di amministrazioni aggiudicatrici, di cui all'art. 3, comma 1, lett. a) del D. Lgs. N. 50/2016;
- 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, 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.



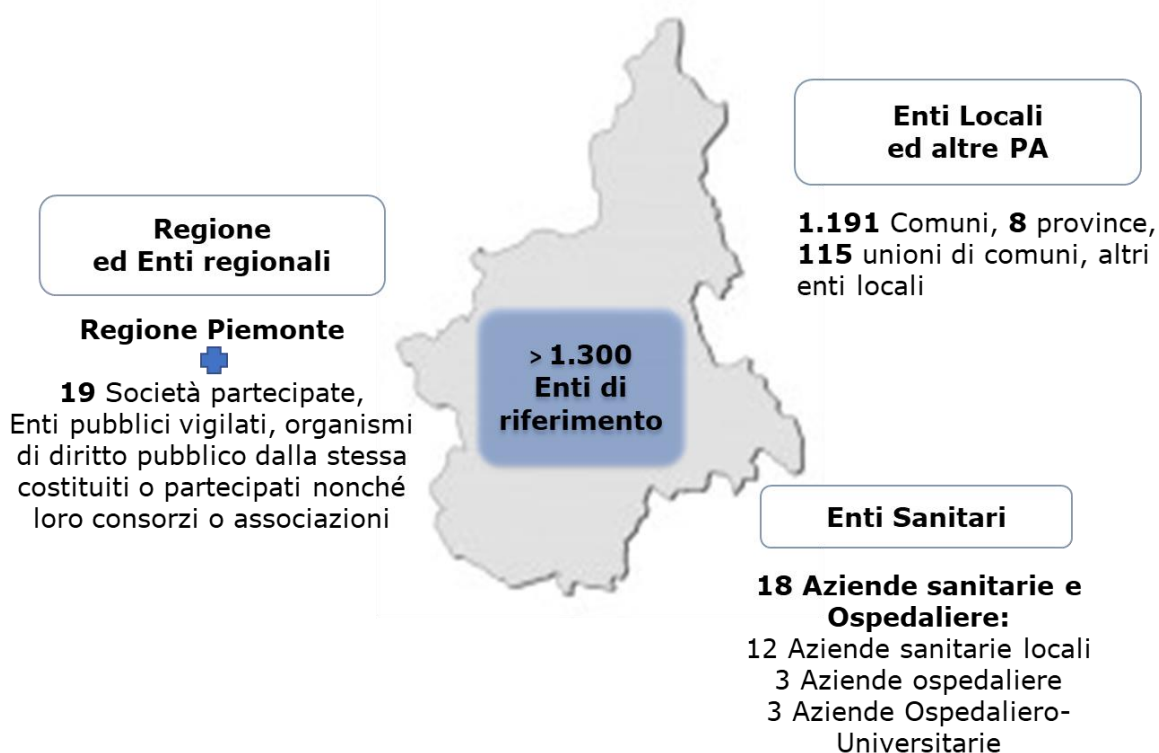
SCR è inoltre partner di EHPPA, European Health Public Procurement Alliance associazione senza scopo di lucro di diritto francese, fondata nel 2012, a cui SCR in data 20.10.2021 ha riconfermato la propria adesione. EHPPA raggruppa centrali di committenza e soggetti operanti nel procurement sanitario 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



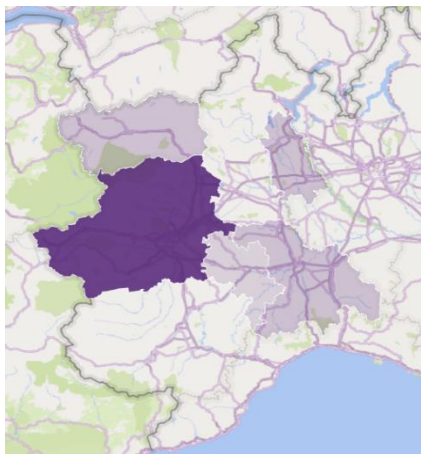
svolgendo il ruolo di Responsabile del Procedimento con una gestione complessiva di tutte le fasi, dall'avvio progettuale alla conclusione del contratto/convenzione



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

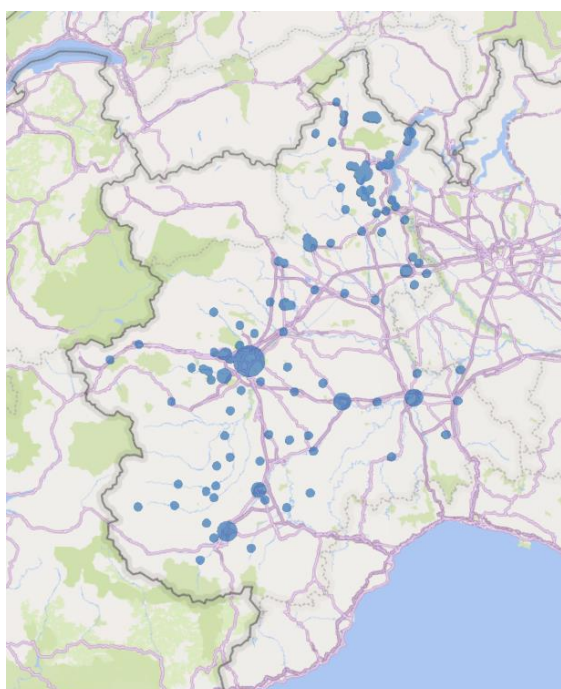


- **Attività realizzata per le categorie merceologiche extra DPCM**

La carta geografica a fianco mette in evidenza, con tono viola 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 per altre Regioni.

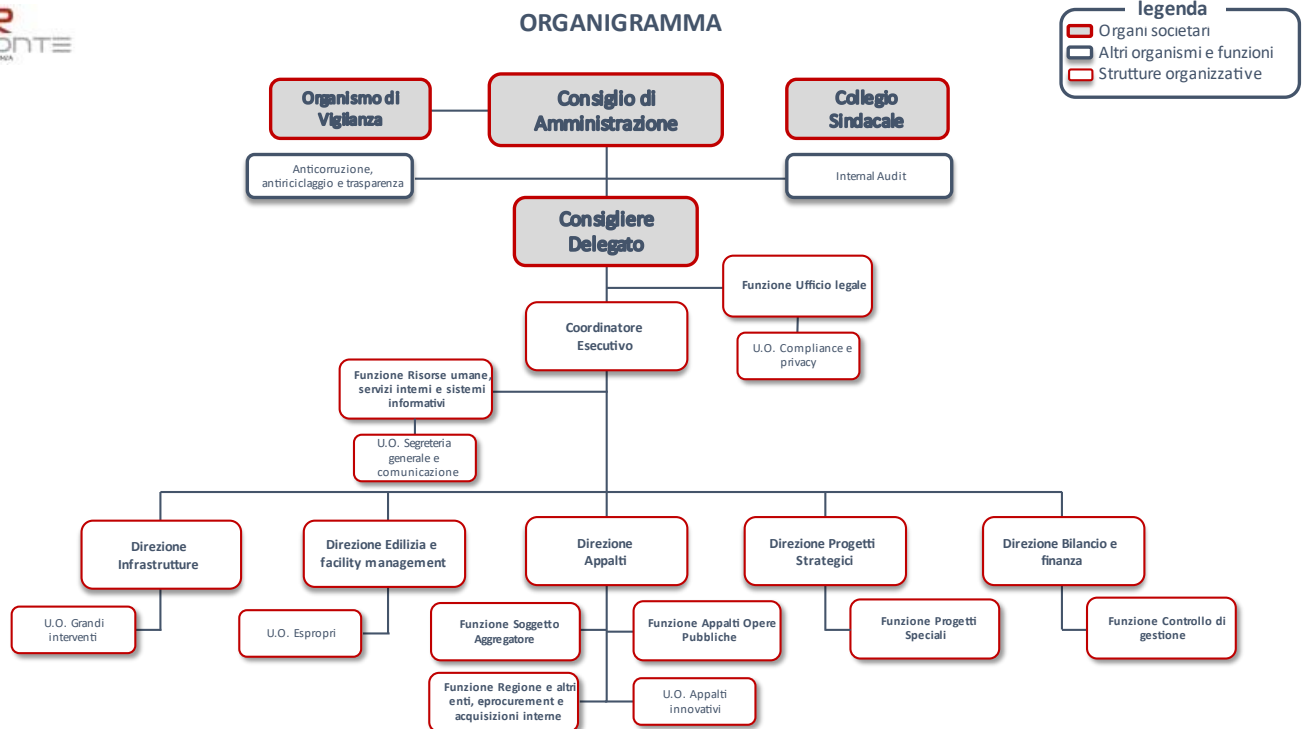


- **Riuso della piattaforma agli Enti aventi sede in Piemonte**

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 145 Enti attivi, contro 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

La struttura organizzativa della Società nel corso del 2022 ha subito rilevanti modifiche. Il Consiglio di Amministrazione, alla data del precedente Piano degli obiettivi per il triennio 2022-2024 ha adottato la seguente struttura organizzativa

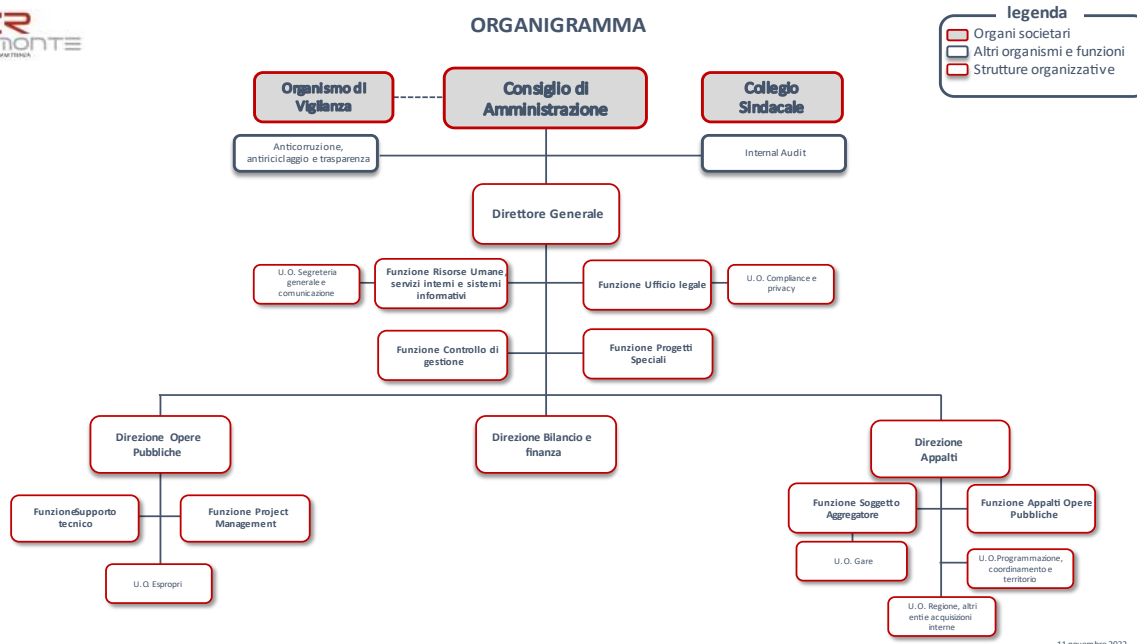


caratterizzata dalla presenza del Consigliere Delegato e del Coordinatore Esecutivo, oltreché da un primo accorpamento tra settori analoghi.

Nel corso del 2022, d'intesa con il Socio Regione Piemonte, è stato individuato il Direttore Generale nella persona della dott.ssa Teresa Ivana FALCO. In concomitanza con il suo insediamento avvenuto in data 1° settembre 2022, le deleghe per l'ordinaria amministrazione attribuite al Consigliere Delegato, dott.ssa Raffaella VITALE, sono state assegnate al Direttore Generale, ferme restando le procure speciali precedentemente attribuite a dirigenti e responsabili.

Alla data di proposizione dell'aggiornamento del Piano degli obiettivi è in vigore l'organigramma approvato dall'organo amministrativo in data 11 novembre 2022, che si riporta a seguire:

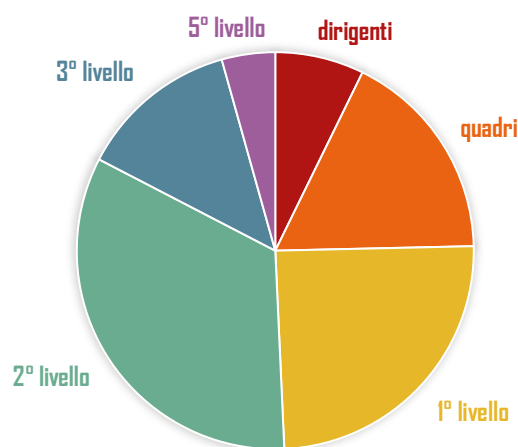




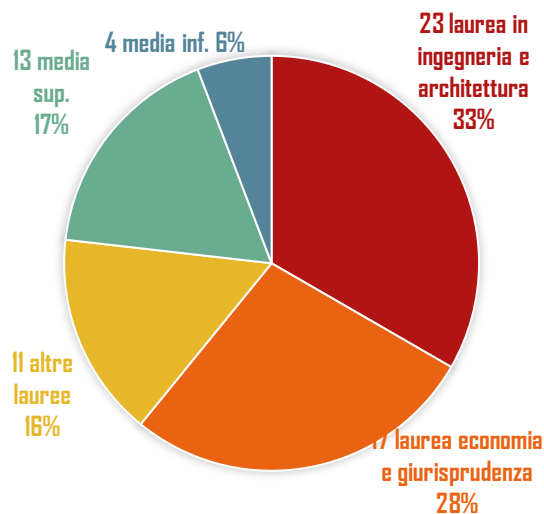
Nella nuova configurazione è inserita la figura del Direttore Generale cui riportano la Funzione Ufficio Legale – che pur mantiene la propria autonomia, rispetto all’apparato amministrativo, nell’esercizio della funzione di difesa in giudizio – e la Funzione Controllo di gestione con ruolo di supporto operativo e di staff; 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 1.1.2023 è di **70 unità**, 5 con profilo dirigenziale (di cui uno in aspettativa non retribuita e uno a tempo determinato), 12 quadri, 17 primi livelli, 24 secondi livelli, 9 terzi livelli, 3 quinti livelli. Nel corso dell’anno precedente non sono intervenute progressioni interne.

**LIVELLI DI INQUADRAMENTO**



**TITOLI DI STUDIO DEL PERSONALE**

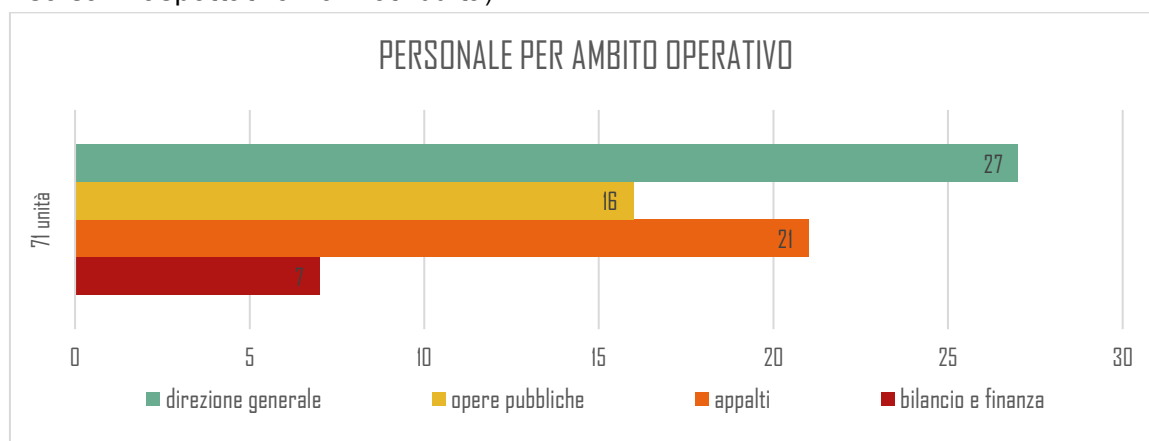


L'andamento dell'organico nel corso del 2022 è stato particolarmente movimentato. Il piano dei fabbisogni di personale ricompreso nel Piano degli Obiettivi 2022-2024 prevedeva l'assunzione nel 2022 del Direttore Generale e di n. sette unità di personale da inserire, rispettivamente, nella Direzione Bilancio e finanza (1), nella Direzione Edilizia a facility management (2) e nella Direzione Appalti (4). A tali procedure di selezione, si aggiungono due ricerche di personale avviate nel mese di gennaio 2022 da inserire, rispettivamente, nella Funzione Ufficio Legale e nella Funzione Progetti Speciali. Delle suddette dieci selezioni, risultano avviate e concluse:

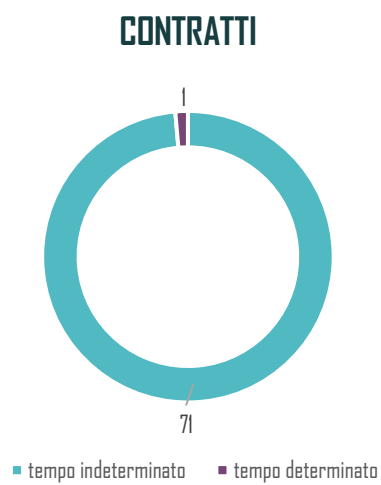
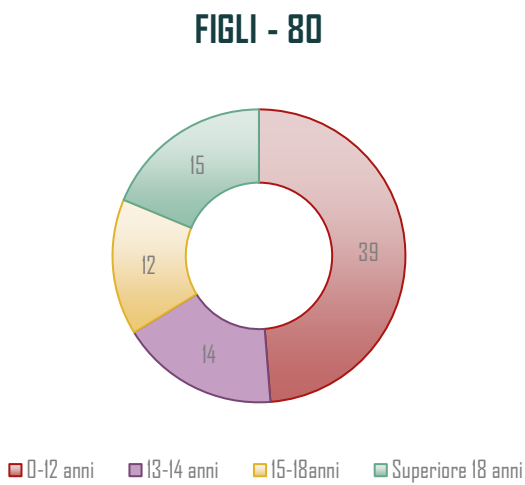
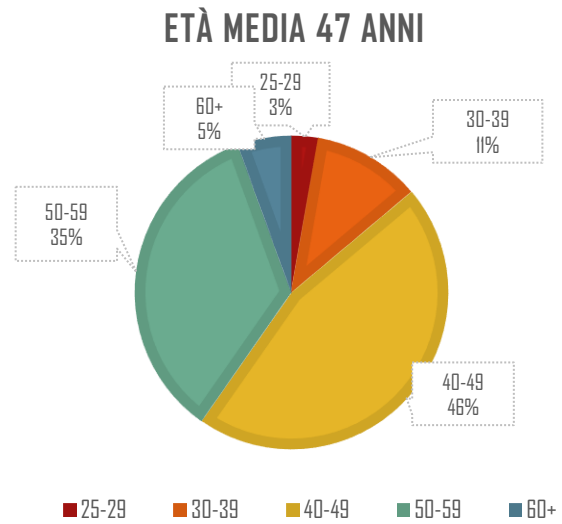
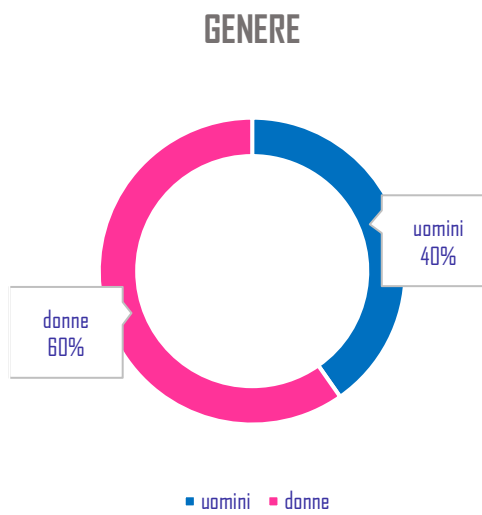
- rif. 1.22 Profilo "Avvocato Funzione Ufficio Legale" nell'ambito della quale sono state selezionate due risorse di 1° livello per consentire il passaggio di una dipendente già formato alla direzione appalti;
- rif. 2.22 Profilo "Progetti Speciali - Dipendente tecnico" 2° livello under 36;
- rif. 3.22 "Direttore Generale" - dirigente a tempo determinato per 3 anni;
- rif. 4.22 Profilo "Edilizia e Facility Management" due risorse di 2° livello
- rif. 5.22 Profilo "Addetto Appalti Opere Pubbliche" 2° livello
- rif. 6.22 Profilo "Bilancio e Finanza - Contabile", procedura indetta con profilo più dettagliato rif. 8.22;
- rif. 7.22 Profilo "Addetto Soggetto Aggregatore" due risorse di 2° livello
- rif. 8.22 Profilo "Bilancio e Finanza - Contabile" 3° livello
- rif. 9.22 Profilo "Bilancio e Finanza - contabile" 2° livello per sostituzione di risorsa dimissionaria.

Rispetto alle nuove assunzioni, si precisa che quattro risorse hanno preso servizio dopo il 1° gennaio 2023.

Tra il 2022 e il 2023 sono state registrate cinque dimissioni volontarie: tre presso la Direzione Appalti (un 1° livello con effetto dal 1° agosto 2022, un 2° livello con effetto dal 9.01.2023 e un 2° livello con effetto dal 2.03.2023 in periodo di prova), una presso la Funzione preposta alla gestione dei sistemi informativi (3° livello con effetto dall'8.06.2022) e una presso la Direzione Bilancio (2° livello con effetto dal 4.11.2022). In corso d'anno sono, inoltre, terminati due contratti dirigenziali a tempo determinato. Per tutto quanto sopra, alla data di adozione di questo documento programmatico, il personale risulta pari a **72 unità** ed è così suddiviso per ambito operativo (al netto della risorsa in aspettativa non retribuita).



Altri numeri sul personale:



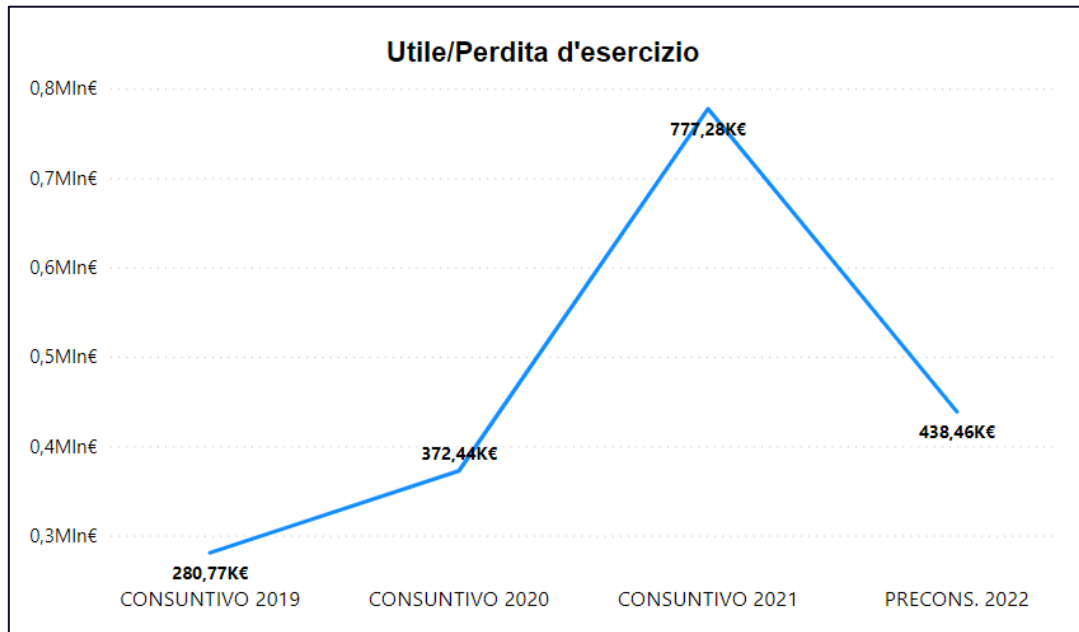
## ANALISI DI POSIZIONAMENTO

### DESCRIZIONE ANDAMENTO COSTI/RICAVI ULTIMO TRIENNIO

Viene riportato l'andamento economico della Società quale rapporto fra gli esercizi 2019, 2020, 2021, e preconsuntivo 2022, 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 2019	CONSUNTIVO 2020	CONSUNTIVO 2021	PRECONS. 2022
<b>A1) RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI</b>	7.234.972,02	7.905.646,43	7.954.000,47	8.148.676,16
<b>OPERE PUBBLICHE</b>	2.488.432,82	1.387.467,03	1.474.239,29	1.761.338,95
OPERE PUBBLICHE INFRASTRUTTURE	1.936.185,37	1.066.565,03	1.028.046,76	1.427.404,61
OPERE PUBBLICHE EDILIZIA E FACILITY MANAGEMENT	552.247,45	320.902,00	446.192,53	333.934,34
<b>OPERE PUBBLICHE PROGETTI SPECIALI</b>	1.014.706,39	1.396.642,46	962.561,17	1.048.837,21
<b>OPERE PUBBLICHE GARE</b>	0	143.000,00	165.000,00	170.000,00
<b>APPALTI</b>	3.731.832,81	4.978.536,92	5.352.200,01	5.168.500,00
<b>A5) ALTRI RICAVI E PROVENTI</b>	584.271,53	605.961,86	779.666,64	304.026,64
Contributo soggetti aggregatori	366.771,03	430.518,86	298.878,64	237.825,93
Altri ricavi	217.500,50	175.443,00	480.787,69	66.200,71
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	7.819.243,55	8.511.608,49	8.733.666,80	8.452.702,80
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	7.700.231,21	8.244.886,00	7.939.502,73	7.994.486,28
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>	119.012,34	266.722,27	794.164,07	458.216,52
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	309.012,72	275.636,00	10.815,00	57.588,50
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	0	0	0	0
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	0	0	0	0
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + C)</b>	428.025,06	542.358,27	804.979,11	515.805,02
<b>IMPOSTE SUL REDDITO</b>	147.259,81	169.916,00	27.696,00	77.344,00
<b>UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO</b>	280.765,25	372.442,27	777.283,11	438.461,02

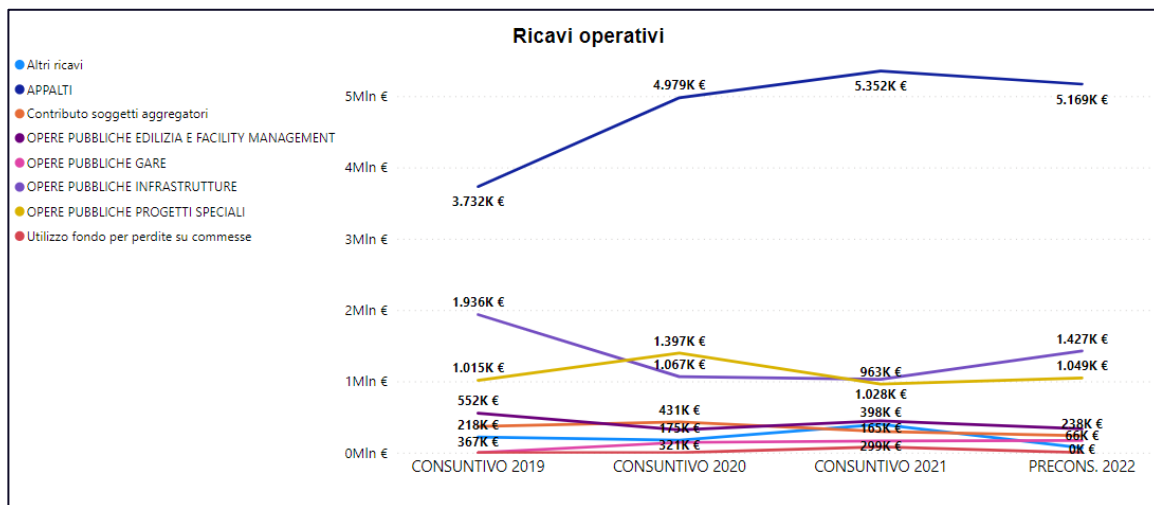
Il processo di valutazione e redazione del bilancio di esercizio al 31.12.2022, da cui scaturisce il preconsuntivo 2022, è in corso alla data di approvazione del presente documento; pertanto, i valori indicati in detto preconsuntivo potranno subire variazioni anche significative.



## 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 preconsuntivo 2022 risulta 8.452.702,80 € rispetto al consuntivo 2021, con una variazione del -3,22% [(€ 8.453-€ 8.734 / € 8.734)]. Si evidenzia che nell'ambito del consuntivo 2021 sono presenti ricavi pari a 266.076,38 € derivanti dall'utilizzo del Fondo Perdite su commessa; conseguentemente al netto di questa tipologia di ricavo la variazione risulta essere costante con l'anno precedente.

Per quanto riguarda la Direzione Appalti si registra un leggera flessione ai dati registrati nel preconsuntivo 2022, mentre la Direzione Opere Pubbliche ha generato ricavi maggiori del 19,47% rispetto all'anno precedente.

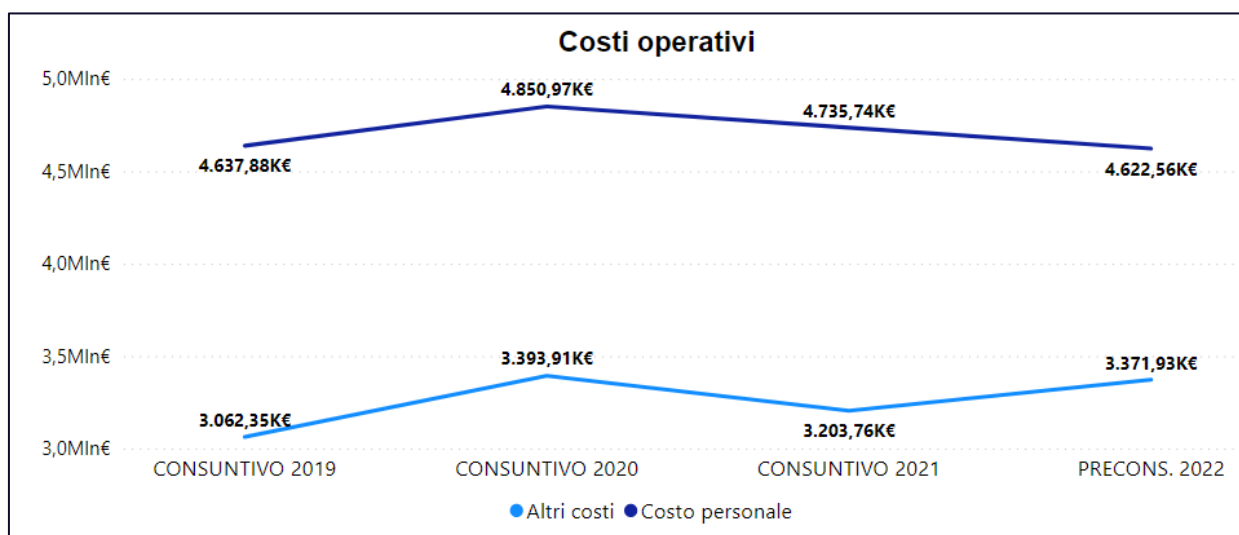
In particolare:

- l'ex Direzione Infrastrutture registra un aumento dei ricavi rispetto al consuntivo 2021 (38,85%); tale incremento è dovuto agli interventi relativi al contenimento della peste suina africana ed un aumento delle attività relative agli interventi afferenti i fondi PNRR.

l'ex Direzione Edilizia e *facility management* ha generato minori ricavi rispetto al consuntivo 2021 (-25,16%); permane la difficoltà del recupero dei crediti per le commesse relative all' edilizia sanitaria dovuti sia ad attività in conto mandante che ai propri corrispettivi nei confronti di Regione/ASL. Tutti gli interventi afferenti a quest'area hanno generato minori ricavi rispetto all'anno precedente.

- In ambito Progetti Speciali, in aumento rispetto all'anno precedente (+8,96% rispetto al consuntivo 2021) sia per quanto concerne la commessa Direzione Lavori Palazzo Unico Regione Piemonte (Ricavo generato per 1.018.415,59€ con un +5,80%) che per la presa in carico di un intervento relativo all'Ospedale Alba-Bra nel Comune di Verduno.

### I costi operativi



I costi complessivi sono allineati al costo complessivo dell'anno precedente. Si evidenzia che il risultato complessivo risente dell'accantonamenti fondi rischi per € 644.866,25.

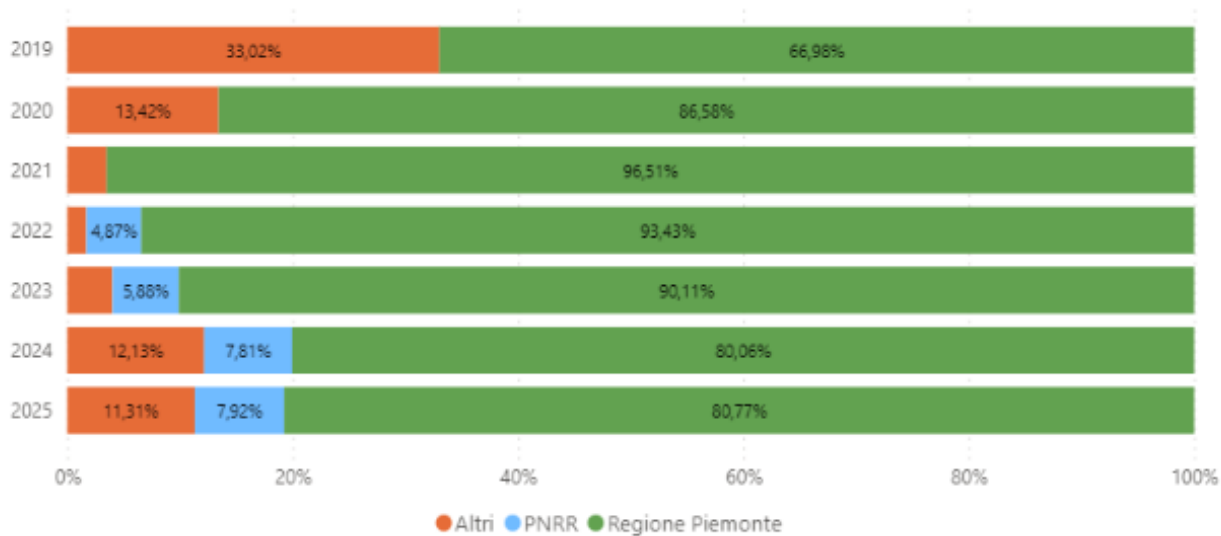
Il costo del personale è in riduzione rispetto all'esercizio precedente (-2,4%) merito di un impiego più efficiente delle risorse oltre che delle variazioni a livello di organico societario che sono intercorse durante il 2022.

## Fatturato per Committente pubblico

Fatturato generato per committente pubblico



Fatturato generato per committente pubblico in percentuale



Note:

- I dati relativi al fatturato 2023-2024-2025 derivano dal Budget societario.
- L'incremento percentuale degli altri committenti pubblici rispetto al committente Regione Piemonte previsto negli anni 2024 e 2025 è dovuto alla realizzazione delle commesse PNRR relative alla Città di Torino.

## GLI ASSET

<ul style="list-style-type: none"> <li>Spesa comune: in essa sono comprese tutte le attività svolte in forma centralizzata per gli enti e i soggetti richiamati nel presente documento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SCR (procedimenti relativi a servizi necessari al funzionamento di SCR Piemonte S.p.A.): Sistemi Informativi, Giuridico Legale, Organizzazione</li> </ul>

## LA PERFORMANCE

### L'andamento economico complessivo

#### Il reddito operativo (€ x 1.000)

	Totale ricavi operativi*	Totale costi operativi	Reddito operativo
Consuntivo 2019	7.819	-7.700	119
Consuntivo 2020	8.512	-8.245	267
Consuntivo 2021	8.734	-7.940	794
Pre-Consuntivo 2022	8.453	-7.994	459

\* comprensivo del contributo Soggetto aggregatore e altri ricavi.

#### I ricavi totali (€ x 1.000)

	Totale ricavi operativi*	Proventi	Totale ricavi
Consuntivo 2019	7.819	3.058	10.877
Consuntivo 2020	8.512	2.785	11.297
Consuntivo 2021	8.734	2.052	10.786
Pre-Consuntivo 2022	8.453	2.647	11.100



### I costi totali (€ x 1.000)

	Totale costi di funzionamento	Oneri finanziari	Imposte sul reddito	Totale costi
Consuntivo 2019	-7.700	-2.749	-147	-10.596
Consuntivo 2020	-8.245	-2.510	-170	-10.925
Consuntivo 2021	-7.940	-2.041	-28	-10.009
Pre-Consuntivo 2022	-7.994	-2.590	-77	-10.661

### Il reddito netto (€ x 1.000)

	Ricavi totali	Costi totali	Totale
Consuntivo 2019	10.877	-10.596	281
Consuntivo 2020	11.297	-10.925	372
Consuntivo 2021	10.786	-10.009	777
Pre-Consuntivo 2022	11.100	-10.661	439

### 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 3 novembre 2022 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 2021, 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 € 576.878,53, il secondo risultato fra tutti i Soggetti Aggregatori, con una riduzione del -12,46% rispetto a quanto attribuito nel 2021 (€ 658.994,01) come primo Soggetto Aggregatore italiano.

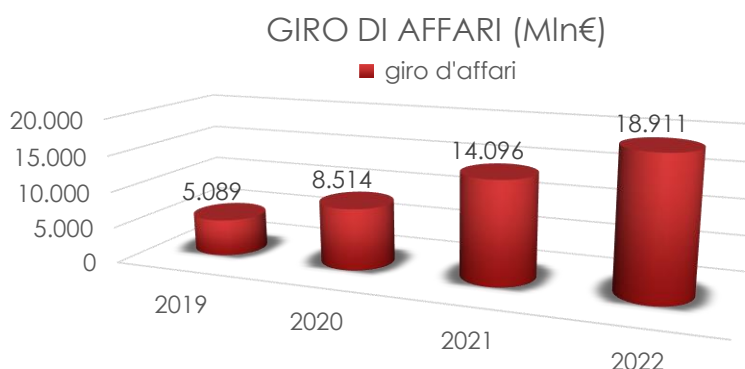
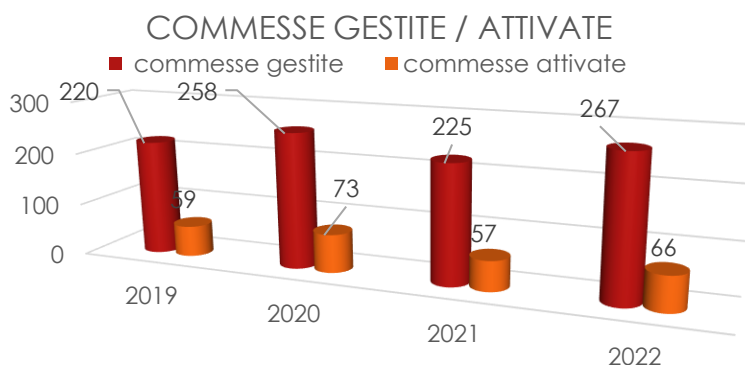
Nell'ambito del proprio sistema di gestione, nel corso del precedente esercizio, la società ha individuato alcuni indicatori in ottica di bilanciamento fra gestione corrente e gestione strategica. Di seguito si riportano gli aggiornamenti riferiti all'anno 2022 che consentono di analizzare un "trend" di produzione.

Capacità di produzione (€) Opere Pubbliche fatturato conto/mandante (c/m) generato pro-capite		
€ di fatturato c/m generato 2019	N. personale assegnato*	€ fatturato c/m generato pro-capite
45.848.856,00	24,2	1.894.581,00
€ 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
<b>Capacità di produzione (€) Opere Pubbliche valore economico gestito pro-capite</b>		
€ interventi gestiti 2019	N. personale assegnato*	€ gestito pro-capite
502.900.000,00	24,2	20.780.992,00
€ 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

## L'ATTIVITÀ

Nel corso dell'anno 2022 sono state gestite complessivamente n. 267 commesse di cui 66 attivate nell'anno 2022, per un giro di affari complessivo pari a € 18.911.070.763,783 €.  
(Direzione Appalti: valore a base gara per le iniziative di gare; Direzione Opere Pubbliche: valore indicato nei quadri economici degli interventi di lavori gestiti).



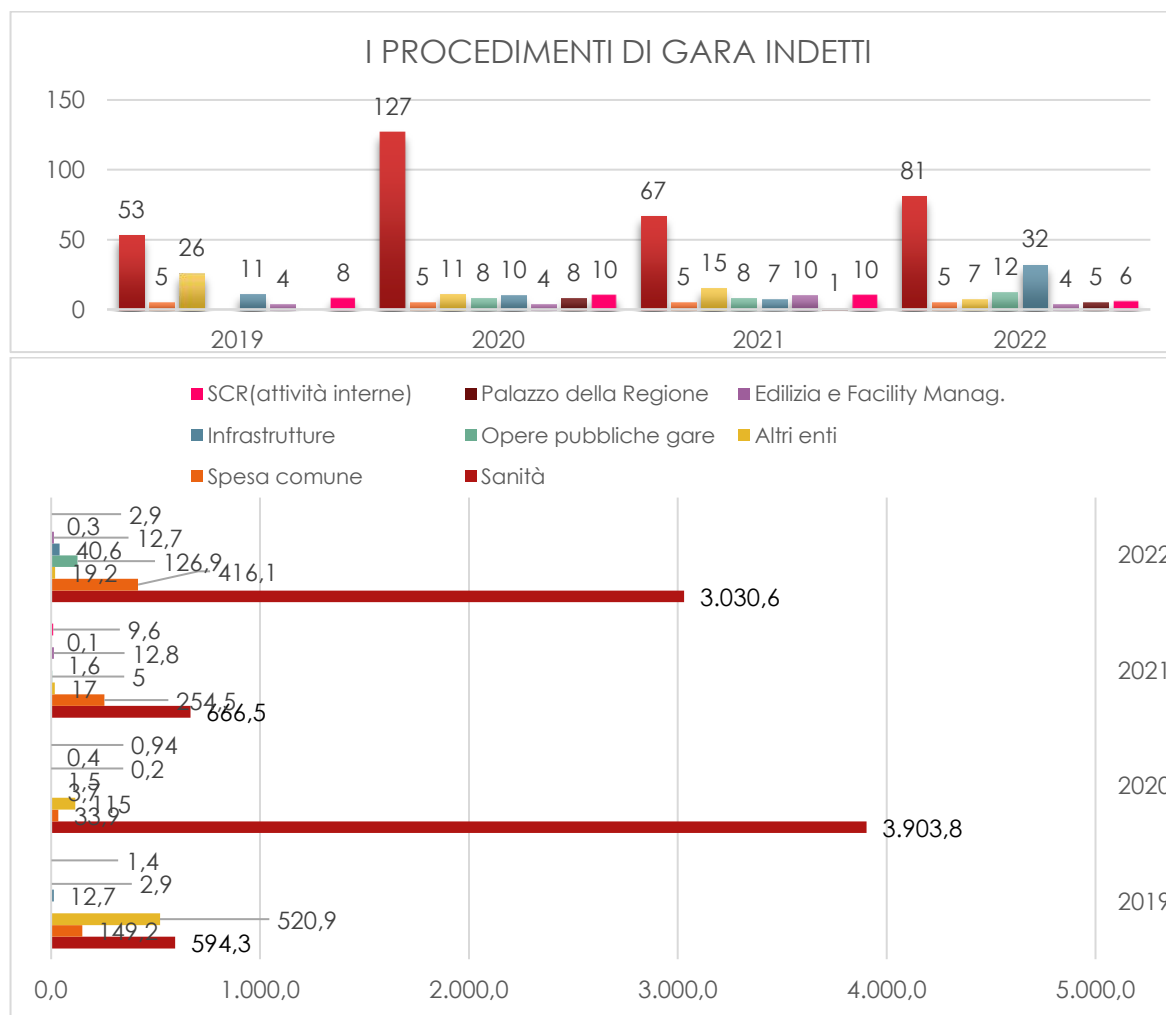
L'incremento del giro di affari fra il 2021 e 2022 è dovuto alla maggior grandezza (valore a base di gara) delle gare sviluppate. Tale dato è da leggersi anche in relazione sia all'indice di performance "Capacità di produzione (n°) gare per persona" che per l'indice "Capacità di produzione (€) Opere Pubbliche valore economico gestito pro-capite": nel corso del 2022, infatti, sono state indette molte più gare rispetto all'anno precedente e con importi complessivamente più elevati, sia per le singole procedure che per l'indizione ciclica della gara farmaci (con Sistema Dinamico di Acquisizione).

## 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 2022 si registra un aumento complessivo del numero dei procedimenti di gara indetti rispetto al 2021 del 23,58%.

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 2019, € 743,5 Mln; esercizio 2020, € 3.937,8 Mln; esercizio 2021, € 921,0 Mln; esercizio 2022, € 3.446,7 Mln.

L'attività in ambito sanitario registra una riduzione dell'importo a base di gara del -44,90%, mentre l'ambito Spesa Comune riscontra un aumento del 64,76 % rispetto all'esercizio 2021. Tali risultati sono frutto della riduzione di procedure d'urgenza per l'aggiudicazione di beni e servizi per fronteggiare la pandemia, nonché della ciclicità della gara farmaci (con Sistema Dinamico di Acquisizione) che ogni due anni prevede la re-indizione completa dei principi attivi.

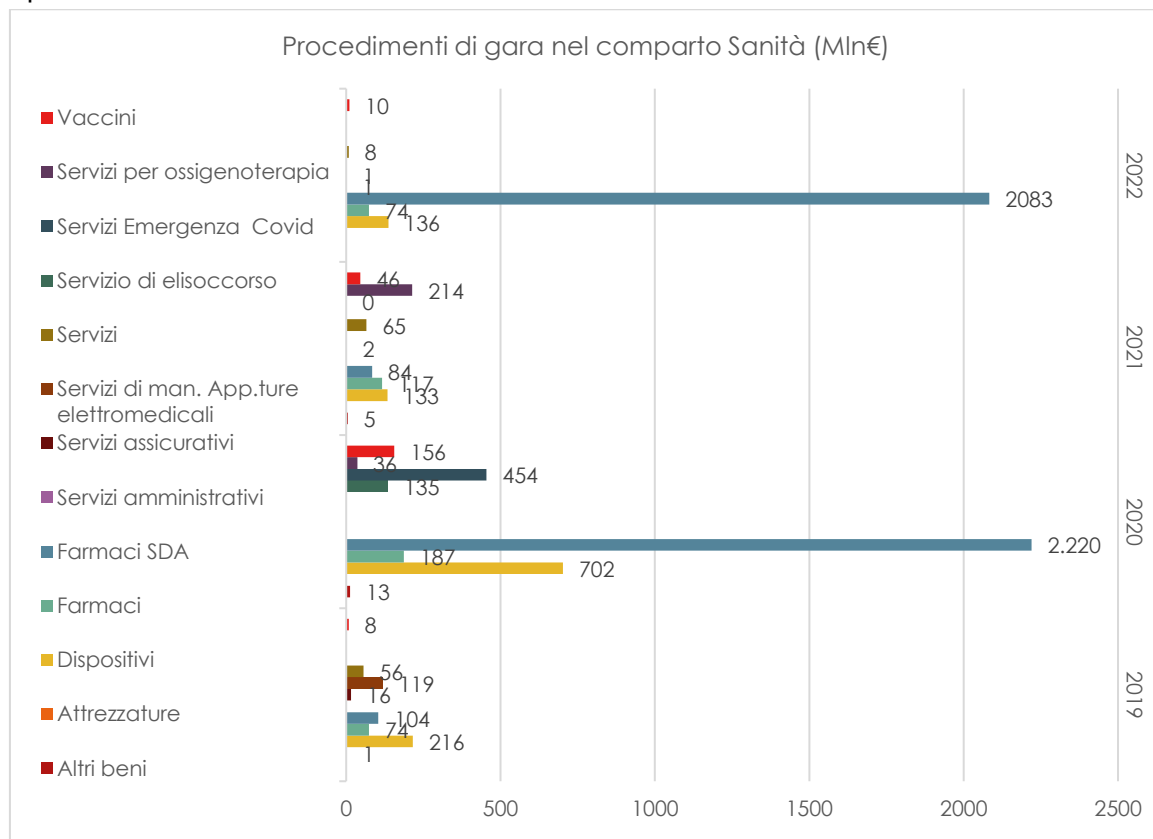
Relativamente alla precedente direzione Infrastrutture, Edilizia e facility management ora ridefinite come Direzione Opere Pubbliche, Palazzo della Regione e opere pubbliche gare (ambito opere pubbliche), i dati riportati in tabella sommano rispettivamente negli anni: esercizio 2019, € 15,6 Mln; esercizio 2020, € 5,4 Mln; esercizio 2021, € 19,4Mln; esercizio 2022, € 180,5 Mln.

L'aumento del valore relativo agli importi posti a base di gara è particolarmente significativo sia per l'area Opere pubbliche gare che nell'ex direzione Infrastrutture, stazionarie le gare indette nel comparto afferente l'ex direzione Edilizia e Facility Management.

Nel complesso, il numero di procedure di affidamento indette nell'anno 2022 ha subito un incremento pari al 23,58% rispetto a quanto realizzato nell'anno precedente.

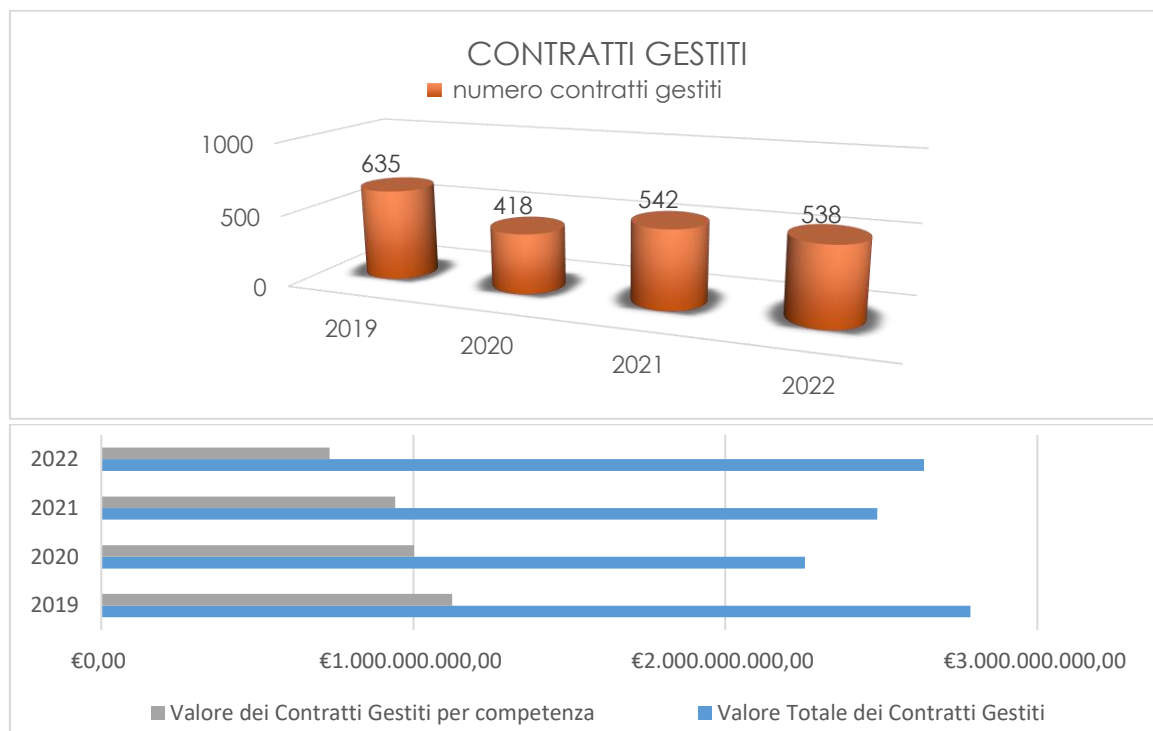
### **BOX di Approfondimento procedimenti di gara nel comparto Sanità**

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, 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, gestione delle eventuali indisponibilità temporanee, aggiornamenti prezzi AIFA o ISTAT, attivazione di "quinti d'obbligo" e proroghe tecniche, monitoraggio della fornitura.

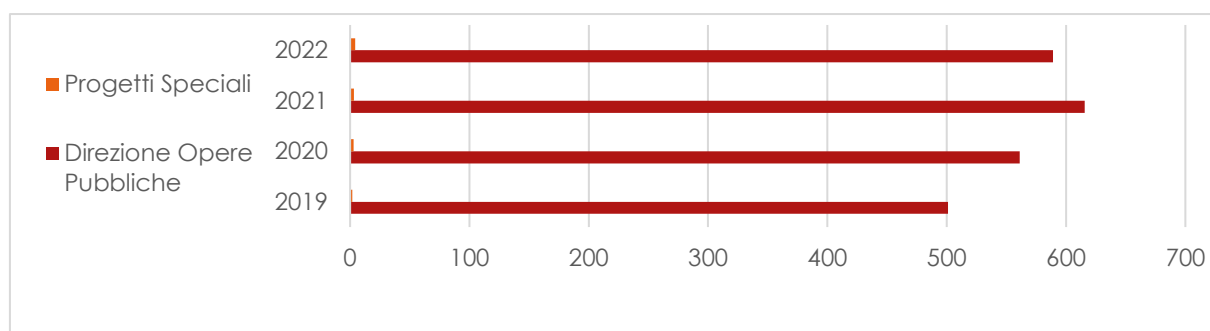
### **Le opere pubbliche**

Nell'ambito delle opere pubbliche, nel corso dell'anno 2022 sono state gestite:

- Direzione Opere Pubbliche (Ex Direzione Infrastrutture e Direzione Edilizia e Facility Management): complessivamente circa n. 45 commesse, di cui attivate nel corso dell' anno 2022 n. 19 commesse per un valore complessivo pari a € 589.293.727,76.
- Area Progetti Speciali: complessivamente n. 2 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)**

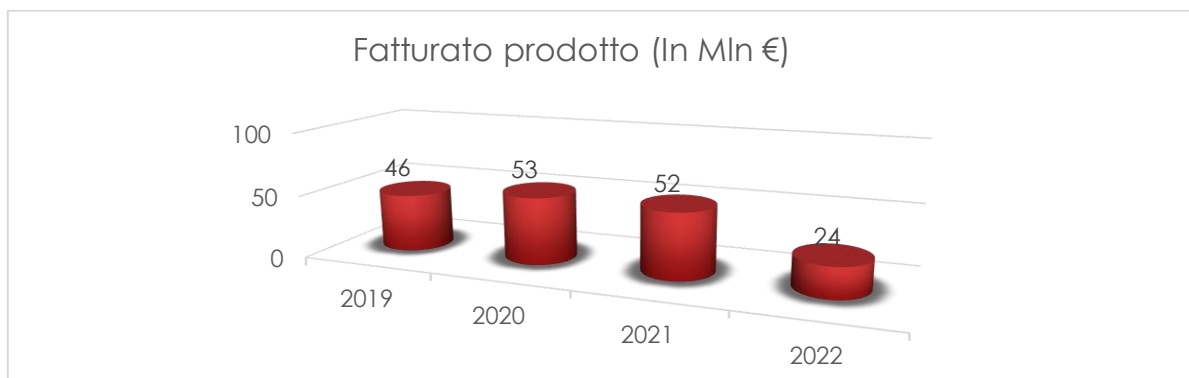
I dati qui esposti indicano il numero degli interventi oggi attivi e gestiti da SCR Piemonte S.p.A. in qualità di Responsabile del Procedimento, nonché i relativi valori in milioni di euro (sommatoria degli importi previsti sui quadri economici; si specifica che per ogni singolo procedimento attivo nell'anno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



Dall'analisi emerge che le commesse gestite nel corso del 2022 sono stazionarie nel comparto della Direzione Opere Pubbliche rispetto al 2021. Si denota la non operatività di alcune commesse e l'avvio degli interventi che afferiscono al PNRR e agli interventi relativi al contenimento della peste suina africana. 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.

***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 2022 risulta pari a € 24.012.302,32, con una significativa riduzione del -54,02% rispetto al 2021, denotando che le nuove commesse attivate sono in una preliminare fase di avvio.

### **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. La gestione 2022 ha raggiunto l'obiettivo prefissato nel precedente documento consegnando l'opera come da cronoprogramma in essere, in modo da consentire l'utilizzo del palazzo nell'anno 2023. Il palazzo è stato inaugurato il 14 Ottobre 2022. Per il 2023 si prevede di garantire assistenza all'iter di collaudo, gestire le attività di direzione lavori OS18 e le attività di supporto al mooving.

## RENDICONTO OBIETTIVI 2022



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.

### GO TO MARKET

L'obiettivo è stato individuato per ampliare la conoscenza dei servizi offerti dalla società, valorizzando il patrimonio delle conoscenze acquisite; si tratta di un obiettivo trasversale che il Consiglio di Amministrazione ha

sviluppato individuando due principali direttrici: la **campagna di comunicazione** e il **sito istituzionale**.

I dirigenti della società sono stati i primi ad essere coinvolti in merito alla campagna di comunicazione avendo ricevuto come obiettivo annuale, tra gli altri, la redazione di un capitolato prestazionale entro il 31.12.2022; l'obiettivo è stato anche attribuito al Direttore Generale, a seguito del suo insediamento avvenuto in data 1° settembre 2022.

L'impegno della società in questo ambito di attività si è tradotto, pertanto, anche nella predisposizione, a cura del Direttore generale, delle **Linee Guida del Piano di Comunicazione**, quale strumento che mette a sistema gli obiettivi, strategici e operativi, per orientare e coordinare sinergicamente tutte le attività comunicative, in un particolare momento storico, in cui la Società è chiamata a farsi parte attiva nella gestione degli interventi a valere sulle risorse del PNRR e nel monitoraggio e controllo delle fasi esecutive dei contratti, in particolare in favore dell'Azionista.

Gli obiettivi strategici, in linea con gli indirizzi impartiti dal Piano degli Obiettivi 2022-2024, sono stati così individuati:

- consolidamento dell'identità visiva della Società.
- costruzione di un forte senso di appartenenza, a garanzia di massima riconoscibilità da parte dei principali stakeholder, del territorio e dei partner.
- costruzione e sviluppo di relazioni stabili e continuative con le tipologie di pubblico di riferimento e con il sistema mass-mediatico.
- sviluppo di attività di comunicazione rivolte alle tipologie di pubblico, attraverso l'impiego della social media strategy.
- miglioramento dei servizi di comunicazione e informazione all'utenza interna ed esterna, anche attraverso la creazione di flussi comunicativi interni.
- valorizzazione delle esperienze di lavoro degli individui facenti parte della Società, nella elaborazione di contenuti di comunicazione promozionale.
- costruzione di una chiara identità della Società in tema di sostenibilità in tutte le sue espressioni.

Gli obiettivi operativi, in linea con gli obiettivi strategici, prevedono attività di intervento e sono così individuati:



- predisporre il “Manuale di Identità Visiva”
- potenziare la comunicazione digitale
- curare le relazioni con il territorio

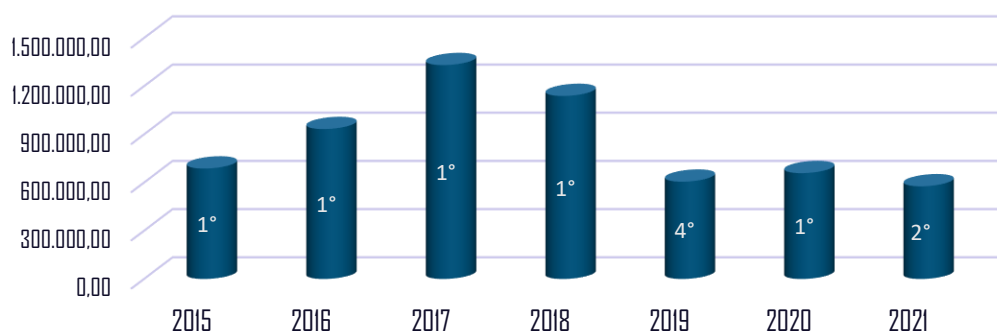
Quanto sopra trova un ampio spazio di approfondimento nella mappa strategica del prossimo triennio.

In tema di *Public Engagement*, si evidenzia, che la Società ha inaugurato lo strumento del “workshop” come canale di promozione delle attività sul territorio, destinando alle Aziende Sanitarie una giornata tematica in materia di revisione, compensazione e adeguamento prezzi nel settore dei lavori, servizi e forniture.

Relativamente al **sito istituzionale**, nel secondo semestre del 2022 il sistema Google Analytics, utilizzato per il monitoraggio degli accessi al sito, oggetto di recenti approfondimenti sotto il profilo privacy, è stato dismesso in favore della soluzione promossa da Agid, Web Analytics Italia, che ad oggi non restituisce dati di analisi in merito alle visite. In questo periodo, raccogliendo le sollecitazioni del Consiglio di Amministrazione verso la realizzazione di un sito maggiormente accattivante e attrattivo, si è dato corso ad un’attività di scouting finalizzata alla raccolta di spunti di interesse e suggestioni. È stato, quindi, attivato un tavolo di confronto tra il Consorzio per il sistema informativo regionale, CSI Piemonte quale gestore del sito, e i responsabili delle diverse strutture di SCR in modo tale da garantire la più ampia partecipazione e differenti punti di vista e, conseguentemente, da raccogliere quanti più possibili contributi e proposte migliorative. Le attività del tavolo sono ad oggi in corso, stimandone la conclusione nel breve termine, previa valutazione della congruità dei costi connessi, e la messa in produzione del restyling nella prossima primavera.

## POTENZIARE

La linea di attività volta a potenziare le iniziative di gara aggregata della società in veste di **Soggetto Aggregatore**, assunto dalla società nel 2015, trova prima concretizzazione con la pubblicazione della Determina del Ministero dell’Economia e delle Finanze n. 132335 del 3 novembre 2022, dalla quale si evince il mantenimento di un buon ranking a livello nazionale.



Il traguardo fissato per l’anno 2022 con riguardo al numero di procedure aggregate, muovendo dalla consapevolezza della particolare complessità delle iniziative in programmazione, era rappresentato da un indicatore pari a 30. Nella gestione 2022 sono state aggiudicate n. 31 gare aggregate per un importo complessivo a base di gare pari a €

7.745.115.608,04. Tali risultati sono comprensivi delle procedure negoziate e del Bando istitutivo.

Ulteriore indicatore per la medesima annualità era rappresentato dall'ampliamento delle categorie merceologiche coperte, con aumento da 16 a 17 categorie. Nella gestione 2022 la società ha indetto gare o gestito contratti su n. 18 categorie merceologiche da DPCM.

## CONSOLIDARE

L'indirizzo volto a consolidare il ruolo di supporto primario alla P.A. in funzione del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - PNRR** nel 2022, di carattere prioritario ed urgente, ha comportato il massimo impegno nei vari settori di attività.

Quale indicatore di obiettivo per l'annualità 2022, erano stimate in numero di tre le iniziative avviate con fondi del PNRR. Nel corso del 2022 sono stati gestiti complessivamente 9 interventi finanziati con i fondi PNRR. Di questi 9 interventi, 8 sono stati attivati durante l'anno rispetto ai 3 interventi previsti. Relativamente all'intervento del collegamento ferroviario Torino-Ceres, intervento già attivo negli anni passati, è stata stipulata una nuova convenzione con la Regione Piemonte relativamente ai fondi PNRR.

#	Cod. commessa	Descrizione	Fonte Finanziamento	Importo Gestito col PNRR	Data
1	012PS12	TORINO-CERESS	PNRR	20.000.000,00 €	15/12/2021
2	22005B01	GARA REGIONALE SERVIZI PER ANTISISMICA PNRR	PNRR	13.671.593,72 €	27/01/2022
3	22042D02	RESTAURO DEL BORGO MEDIEVALE	PNRR	6.000.000,00 €	30/03/2022
4	22043D02	RESTAURO DEL PARCO DEL VALENTINO	PNRR	12.000.000,00 €	30/03/2022
5	22044D02	REALIZZAZIONE DELLA BIBLIOTECA CIVICA	PNRR	76.677.130,99 €	30/03/2022
6	22045C03	GARA LAVORI NUOVO SCOLMATORE	PNRR	616.942,93 €	07/04/2022
7	22065D01	RIQUALIFICAZIONE TEATRO NUOVO	PNRR	23.000.000,00 €	02/11/2022
8	22064B03	GARA APPALTO INTEGRATO VIALE BURIDANI	PNRR	4.200.000,00 €	28/10/2022
9	22072B03	APPALTO INTEGRATO EDIFICI ERP NOVARA	PNRR	1.419.051,60 €	19/12/2022
				<b>157.584.719,24 €</b>	

## ESTENDERE

L'acquisizione di contratti per **fornire consulenze** negli ambiti altamente specialistici di servizi di ingegneria, stazione appaltante con funzione di RUP, attività a supporto dei RUP (predisposizione capitolati/disciplinari per ottenere finanziamenti per bandi nazionali; rendicontazione e giustificativi all'UE, al MEF, REGIONE), alta sorveglianza, analisi di prefattibilità tecnico economica, verifica progetti, direzione lavori, collaudi tecnico amministrativi, revisioni contabili dei lavori, servizi espropriativi, ha rappresentato per la società un obiettivo particolarmente sfidante.

Il target fissato prevedeva per le tre macrocategorie un numero di nuovi contratti pari a:

- 1 per servizi espropriativi,
- 3 per supporto al RUP e alta sorveglianza
- 4 per direzione lavori e revisione contabile

Dal rendiconto al 31 dicembre 2022, risulta che è stato attivato un contratto relativamente al servizio espropriativo, due contratti attinenti alle attività di supporto al RUP, sono state gestite complessivamente otto attività per direzione lavori e una sola attività relativamente alla revisione contabile. il target è stato raggiunto per le macrocategorie servizi espropriativi,

direzione lavori e revisione contabile. In tabella è riportato l'elenco degli interventi per cui sono stati attivati i contratti.

	Cod. commessa	Descrizione	N. contratti attivati
Servizi espropriativi	22060D02	NUOVO PONTE SUL TORRENTE CERONDA A VENARIA	1
Supporto al RUP	21013E01	RINNOVO GRANDI CONCESSIONI IDROELETTRICHE	2
Direzione lavori	22046D02	INTERVENTI CONTENIMENTO PESTE SUINA-LOTTO 1	1
	22046D02-2	INTERVENTI CONTENIMENTO PESTE SUINA-LOTTO 2	1
	22046D02-3	INTERVENTI CONTENIMENTO PESTE SUINA-LOTTO 3	1
	22046D02-4	INTERVENTI CONTENIMENTO PESTE SUINA-LOTTO 4	1
	22046D02-5	INTERVENTI CONTENIMENTO PESTE SUINA-LOTTO 5	1
	22046D02-6	INTERVENTI CONTENIMENTO PESTE SUINA-LOTTO 6	1
	22046D02-7	INTERVENTI CONTENIMENTO PESTE SUINA-LOTTO 7	1
	22046D027B	INTERVENTI CONTENIMENTO PESTE SUINA-LOTTO 7BIS	1
22046D02-8	INTERVENTI CONTENIMENTO PESTE SUINA-LOTTO 8	1	
Revisione contabile	22047H01	OSPEDALE ALBA BRA NEL COMUNE DI VERDUNO	1

## AUMENTARE

Nel Piano degli Obiettivi per il triennio 2022-2024 ampio risalto è stato attribuito al ruolo che la società riveste quale centrale acquisti per la Regione; sotto questo profilo, grande attenzione è stata dedicata all'elaborazione di uno **studio di fattibilità per l'acquisizione della gestione dei contratti sopra soglia**, come indicato con D.G.R. 39-4492 del 29 dicembre 2021. Gli esiti di tale studio sono stati comunicati all'Azionista con nota prot. n. 783 del 31 gennaio 2023.

In sintesi, gli esiti di questo studio evidenziano, in particolare, quanto riportato nella tabella che segue:

Ambito Gare	Regione Piemonte Numero gare 2022*	SCR Piemonte Numero gare 2021 Espletate	SCR Piemonte Capacità produttiva (gare per persona)	Risorse incrementali di SCR per presa in carico delle gare di Regione Piemonte
Lavori/SIA	10	19	3,8	2,63
Forniture/Servizi	5	23	7,7	0,65
TOTALE	15	42	-	3,28

(\*) Sono state considerate le gare indicate negli atti di programmazione regionale, con previsione di indizione nell'anno 2022 a cura di SCR Piemonte. Tali gare, ad oggi, non sono state assegnate alla Società e, pertanto, si presume la relativa assegnazione nel corso del 2023.

Tali valori sono suscettibili di incremento, sulla base degli atti di programmazione regionale, prospettando, sotto il profilo economico, una soluzione volta all'acquisizione, da parte dell'Azionista, delle procedure di gara individuate per soglie di importo, in un quadro societario di necessaria ridefinizione dei processi interni organizzativi negli ambiti, di gara, di gestione del processo di acquisizione, di gestione del processo di realizzazione dei contratti:

- contratti pubblici di lavori di importo pari o superiore a € 1.000.000;

- contratti pubblici di forniture e servizi di importo pari o superiore a € 750.000;
- contratti pubblici afferenti ai servizi di ingegneria e architettura di importo pari o superiore a 100.000 €.

In questo senso, è stata fornita una stima approssimativa dell’impatto economico ed organizzativo di questa soluzione, partendo dagli attuali strumenti di programmazione regionale biennale e triennale, come da prospetto che segue.

	Numero	Importo complessivo	Ambiti regionali coinvolti
<b>contratti pubblici di lavori di importo pari o superiore a € 1.000.000;</b>	10	35.926.424,01 €	5
<b>contratti pubblici servizi di importo pari o superiore a € 750.000;</b>	18	80.057.413,95 €	7
<b>contratti pubblici afferenti ai servizi di ingegneria e architettura di importo pari o superiore a 100.000 €.</b>	15	4.615.907,69 €	5
	<b>43</b>	<b>120.599.745,65 €</b>	<b>17</b>

Considerando una produttività media per procedure aperte per lavori, servizi e forniture pari a circa 6 ( $(3,8+7,7)/2= 5,75$ ) gare pro-capite, la capacità produttiva incrementale media sarebbe pari a 8 risorse ulteriori ( $43/6=7,2$ ).

Una modalità di affidamento dei contratti pubblici incardinata sul criterio vincolante, correlato al valore a base d’asta, determinerebbe un trasferimento a S.C.R. Piemonte di un cospicuo numero di procedure di gara, di gran lunga superiore a quello attuale, in conformità con le esigenze di centralizzazione e di aggregazione della domanda.

Il criterio della base d’asta non dovrebbe, comunque, precludere alla Regione di avvalersi di S.C.R. Piemonte anche per contratti pubblici di importo inferiore, per ragioni di efficacia, efficienza ed economicità dell’azione amministrativa, adeguatamente motivate nella determinazione a contrarre.

Lo studio analizza anche la tipologia di finanziamenti e prospetta una soluzione incrementale in ambito Facility management; infine, propone di realizzare i piani di acquisto regionali sia di spesa sanitaria (no DPCM) sia di spesa comune non solo nella preparazione delle gare ma, altresì, nelle attività propedeutiche di analisi fabbisogni, benchmark, definizione delle basi d’asta e gestione delle convenzioni con riferimento a nuovi settori di intervento.

L’impatto delle diverse linee di attività potrà essere meglio definito in esito alle necessarie interlocuzioni con le Direzioni regionali interessate.

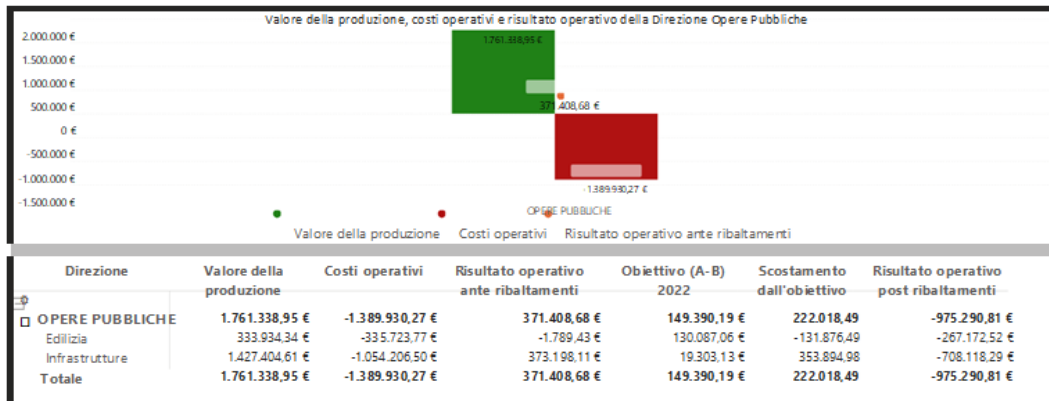
## MIGLIORARE

Regione Piemonte ha fissato quale obiettivo per l’anno 2022, tra gli altri, la razionalizzazione dell’utilizzo dei fattori produttivi al fine di ridurre le perdite di commessa in ambito opere pubbliche; anche rispetto a questa linea di intervento la società ha provveduto a fornire una puntuale analisi con nota prot. n. 783 del 31 gennaio 2023.

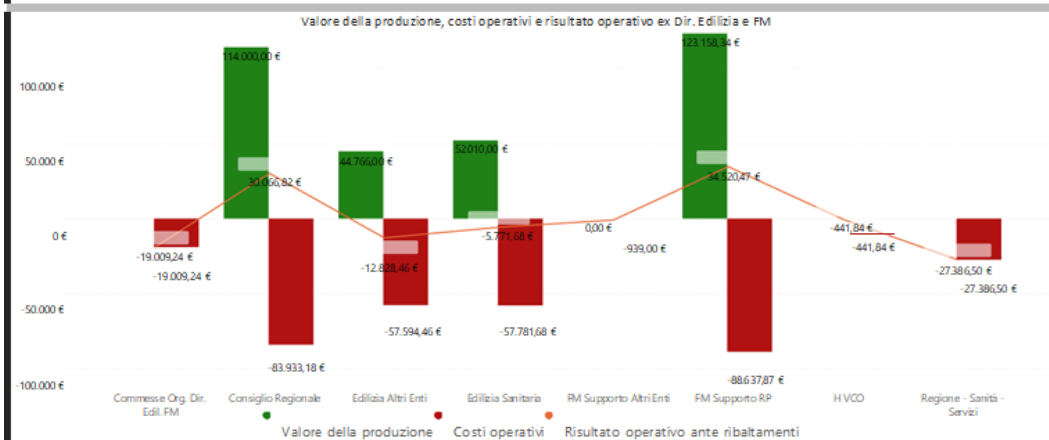
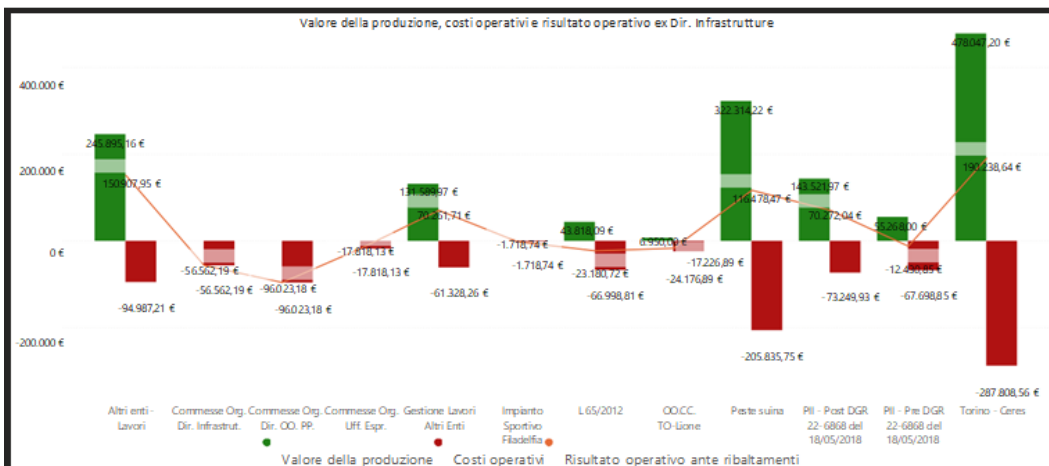
L’obiettivo è parte integrante del Piano degli Obiettivi per il triennio 2022-2024 nel cui ambito è stato fissato un indicatore di “Differenza tra valore e costi della produzione (A-B) >149.390,19 € al pre-consuntivo 2022”.

Sulla base del monitoraggio svolto con il supporto dell'Ufficio controllo di gestione, è stato possibile, in esito all'elaborazione del forecast, fornire entro il mese di gennaio u.s. l'analisi previsionale al 31.12.2022, relativamente al raggiungimento dell'equilibrio economico delle commesse in ambito Infrastrutture e Edilizia/facility management, unitariamente considerate quali attività della medesima Direzione Opere Pubbliche.

Analisi andamento al IV trimestre 2022  
Dati da Forecast



Per Costi Operativi di commessa si intendono solo i costi del personale diretto e i costi tipici



## DIGITALIZZARE

L'impegno della società in direzione dell'integrazione tra i propri sistemi informativi comporta necessariamente, quale punto di partenza, la verifica di integrabilità degli strumenti informatici adottati nel tempo, nell'ottica di un passaggio progressivo al digitale.

Per il 2022, la società si è riproposta di completare il processo di integrazione degli strumenti in uso. Il progetto di evoluzione dei sistemi informativi utilizzati da SCR Piemonte prevedeva innanzitutto la realizzazione di un **middleware di interoperabilità** tra tutti gli applicativi impiegati nella gestione:

- per rendicontare le ore lavorate individualmente sulle commesse di competenza
- per la digitalizzazione del procedimento di realizzazione delle opere pubbliche e per la gestione degli appalti in BIM
- per gestire i dati di gara

Relativamente alla rendicontazione delle ore lavorate, si è dato corso alla valutazione tecnico-economica di una soluzione intermedia, ovvero una soluzione ad assetto invariato che non comportasse l'acquisizione di sistemi operativi diversi; dalle considerazioni emerse, tale ipotesi non è risultata vantaggiosa poiché comporterebbe un alto investimento su applicativi che difficilmente potranno avere sviluppi.

Con riguardo al BIM, è stata presa in considerazione una piattaforma web dedicata alla collaborazione tra committenza, professionisti e imprese.

Nel corso del 2022 la società ha fatto un primo passo sulle seguenti tematiche:

- Business Intelligence è stato individuato quale strumento digitale, il software PowerBi Desktop di Microsoft. Tale strumento, adottato dal mese di dicembre 2022, risulta flessibile e programmabile mediante gli "skill" interni presenti nella Funzione Controllo di Gestione, consente l'integrazione e l'interoperabilità con gli strumenti informatici in uso in SCR Piemonte (Arca Evolution, data base access, Time reporting, ecc.).
- Supporto alla fatturazione attiva verso clienti degli stati di avanzamento delle commesse societarie. Sono stati analizzati i dati e le tabelle presenti nella struttura del gestionale di contabilità in uso Arca Evolution, con il supporto della Funzione Controllo di Gestione e del fornitore della piattaforma Arca Evolution Insoft Osra. Dopo aver ripercorso le fasi che definiscono il ciclo della fatturazione attiva sono state individuate le partizioni del gestionale di contabilità ove il dato è conservato in modalità "strutturata" e dunque "pronto" all'utilizzo in modalità digitale: conti del conto economico e dello stato patrimoniale, scadenziario, elenco clienti, commesse. Definito il flusso operativo ed il set di dati da trattare mediante software PowerBi Desktop di Microsoft, è stato predisposto un sistema digitale di supporto alla fatturazione attiva.

Il processo di monitoraggio dello stato di erosione dei massimali delle convenzioni attive ha preso avvio nel mese di novembre con l'attivazione di un tavolo tecnico con la Regione. Al fine di pervenire all'adozione di soluzioni informatiche che possano consentire a SCR di avere il controllo sull'erosione delle Convenzioni attivate, SCR ha effettuato un'analisi di prefattibilità che si articola su due potenziali obiettivi perseguibili: il solo monitoraggio dell'erosione delle Convenzioni SCR e il monitoraggio dell'erosione delle Convenzioni SCR e

di tutto l'ordinato delle ASR, presentando diversi scenari per ogni obiettivo ed analizzandone presupposti, vantaggi e punti di attenzione. Nel corso del 2023, il processo verrà portato ad ulteriore sviluppo con l'individuazione e l'attivazione, in via sperimentale, della soluzione informatica che consentirà a SCR di monitorare in maniera dinamica la spesa regionale afferente alle proprie gare.

## ORGANIZZARE

Linea di azione centrale nella strategia societaria, quella dei fattori organizzativi prevedeva per l'anno scorso una serie di interventi variegati.

In primis, è stato previsto di introdurre:

- un sistema premiante anche per le fasce impiegate e per i quadri
- un nuovo modello organizzativo
- un **piano di formazione** basato sull'affiancamento interno delle nuove risorse umane assunte e sulla valorizzazione delle competenze acquisite dal personale in servizio

In data 1° agosto 2022, è stato stipulato con le Sigle Sindacali rappresentative dei dipendenti (CGIL-CISL-CUB) un accordo integrativo aziendale, così come previsto dall'art. 12 del CCNL, per aziende del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi; si tratta dell'adozione, in forma sperimentale, di un premio di risultato strettamente correlato al raggiungimento dell'obiettivo concordato di incremento della redditività aziendale e di conseguimento di obiettivi di risultato i quali, a loro volta, sono connessi con gli obiettivi di risultato assegnati ai Dirigenti. Anche questo profilo ha comportato un forte impegno societario con l'istituzione di un nuovo sistema di valutazione della performance, ai fini dell'erogazione della parte incentivante della retribuzione.

Giova, in questa sede, evidenziare che, in un clima di positiva collaborazione con le organizzazioni sindacali, alla data di sottoscrizione dell'accordo sul sistema premiante, si era già addivenuti alla sottoscrizione di ulteriori due intese, quella sul lavoro agile del 18 febbraio 2022 e quella sullo smaltimento delle ferie maturate e non godute del 7 marzo 2022 che hanno contribuito al contenimento delle spese societarie.

Con riferimento al modello organizzativo, l'esperienza del lavoro agile oltre l'emergenza sanitaria ha rappresentato il primo step per il raggiungimento dell'obiettivo che, con la rinegoziazione del canone di locazione e la riduzione della superficie degli uffici, ha trovato ulteriore consolidamento. Rispetto a quest'ultima linea di intervento, che muove direttamente dalla D.G.R. 39-4492 del 29 dicembre 2021 di assegnazione degli obiettivi societari per l'anno 2022, la società ha relazionato all'Azionista con nota prot. n. 783 del 31 gennaio 2023.

Relativamente alla **formazione**, si conferma che il budget per adempiere alla normativa in tema di sicurezza e compliance, stimato in euro 10.000, è stato rispettato, e che la società ha mantenuto il proponimento di promozione e diffusione dell'*expertise* maturato internamente.

In data 12 dicembre 2022, presso la sede della società si è tenuto un evento pilota sul tema, quanto mai attuale, della revisione dei prezzi con l'obiettivo di accompagnare le Aziende Sanitarie nell'analisi delle regole di riferimento della revisione, compensazione e adeguamento prezzi nel settore dei lavori, servizi e forniture, nonché degli strumenti per

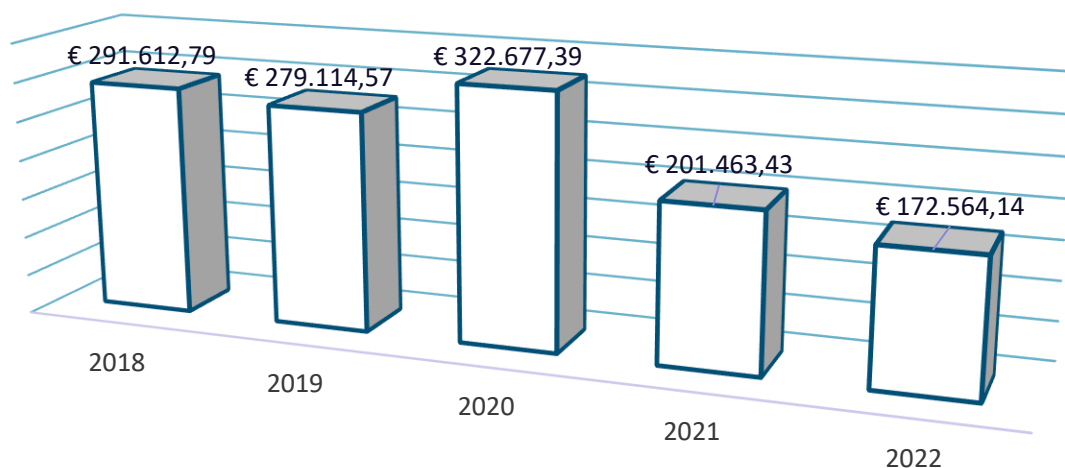
gestirle. Con taglio pratico, sono stati illustrati alcuni modelli e case study adattabili a tutti i settori della contrattualistica pubblica, oltreché diverse modalità per garantire la continuità dei rapporti contrattuali.

Alla fine dell'annualità 2022 si è, inoltre, dato corso alla prima iniziativa di *team building* societario attingendo ai Fondimpresa in un'ottica di efficientamento dei costi.

I dati di aggiornamento circa il piano dei fabbisogni di personale per l'anno 2022 sono ricompresi nel precedente capitolo dedicato alla struttura organizzativa. Nel complesso, a fronte dell'uscita di due figure dirigenziali a tempo determinato in scadenza e di 4 figure impiegate per dimissioni, sono state assunte 11 nuove unità di personale; il dato registrato nel precedente Piano degli Obiettivi pari a 68 unità di personale, diviene oggi pari a 73.

Con riguardo alla spesa sostenuta per i **patrocini legali esterni**, si segnala che il trend di contrazione ha trovato conferma nel 2022 attraverso il potenziamento della Funzione Ufficio Legale.

patrocini esterni

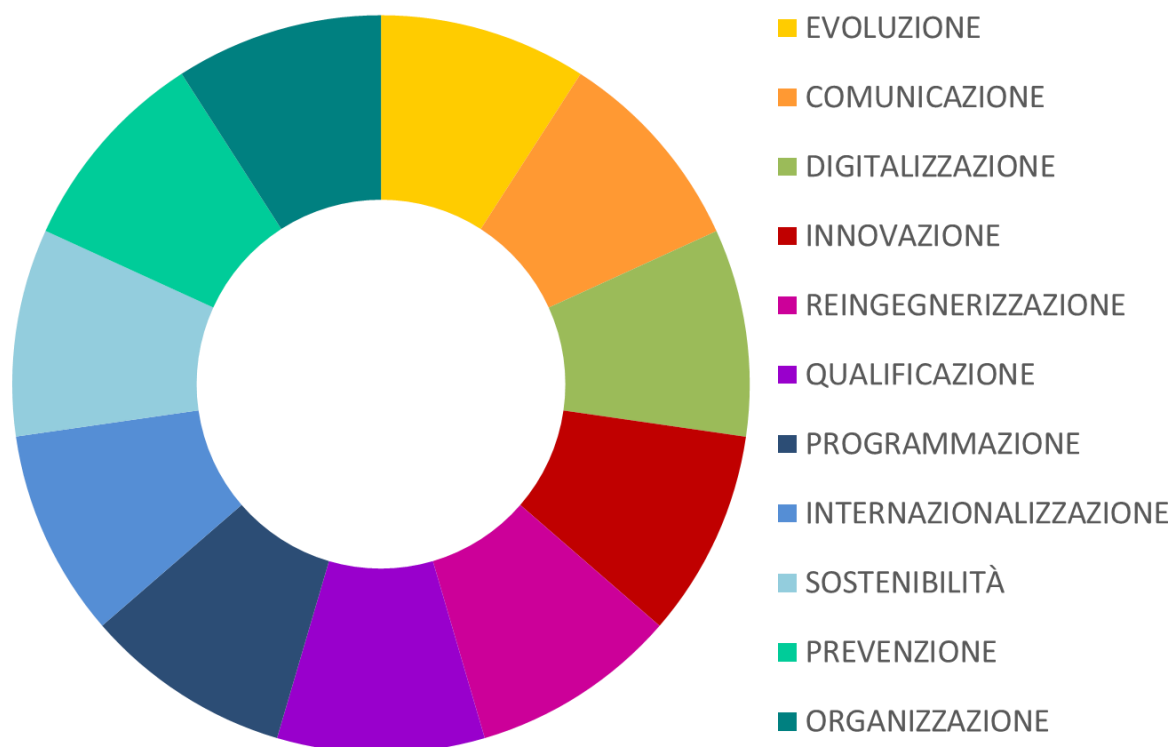




## MAPPA STRATEGICA

Il processo di pianificazione strategica, avviato nel 2022 dal Consiglio di Amministrazione, è portato ad ulteriore sviluppo, nel presente Piano, con il medesimo 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 individuate:



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



## EVOLUZIONE

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”*.

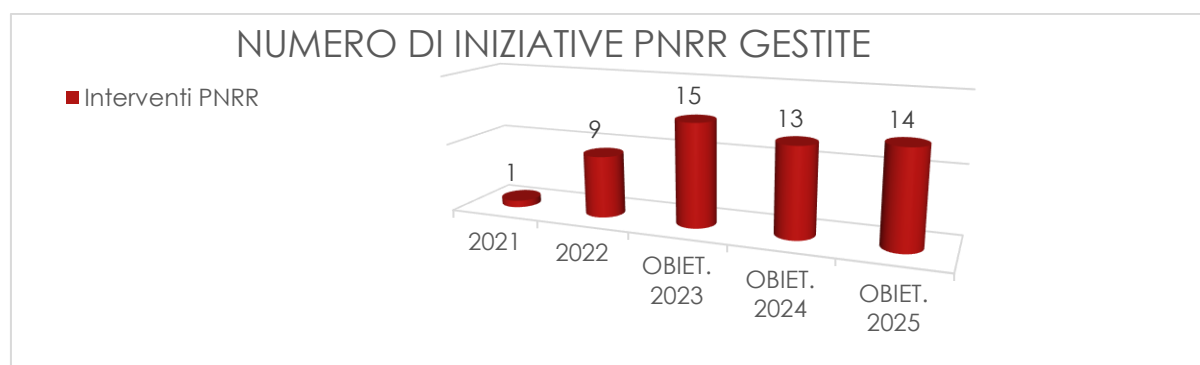
In questo filone è ascrivibile l'alta specializzazione di SCR Piemonte, quale Soggetto Aggregatore e Centrale di Committenza, a servizio del proprio azionista nel settore delle gare in ambito **SANITA'**, in particolare nelle categorie del DPCM, in cui sono presidiati la progettazione, la gara e l'esecuzione 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, così come dei **PROGETTI SPECIALI** (Museo di Scienze Naturali, Palazzo Unico, altro).

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, inoltre, acquisire ulteriori commesse regionali afferenti al **FACILITY MANAGEMENT**. In vista della progettazione della gara per l'affidamento del *Facility management (FM) del Palazzo Unico regionale*, nella sua più ampia accezione di gestione delle strutture, suddivisa in servizi all'edificio, servizi allo spazio e servizi alle persone, il nostro apporto è senz'altro strategico e potrà attraversare tutta la filiera del FM Palazzo, sia nella fase propedeutica di progettazione del capitolato, sia nella gestione della procedura, sia ex post nella fase esecutiva di alta sorveglianza / dec. Per trapiantare entro il 2025, questo ambizioso obiettivo, è stata condivisa una linea operativa con Regione, Politecnico di Torino, CSI, per la costituzione di un gruppo BIM, dedicato alla costruzione di una banca dati informativa del palazzo, quale punto di partenza per la definizione di flussi informativi e metodologie di gestione del patrimonio immobiliare e mobiliare del palazzo. L'obiettivo di Regione, incrocia l'obiettivo della sua società in house, ovvero la costituzione di un ufficio SCR specializzato BIM, dotato delle necessarie tecnologie di modellazione e data warehouse (a valere sul fondo del soggetto aggregatore) e con impatto nell'attrazione di commesse in tutta la filiera del contratto, in primis dall'azionista e, in aggregazione, da parte degli altri enti, incluse le aziende sanitarie. Allo stesso modo, SCR sarà impegnata nelle attività di facility management del Museo Regionale di Scienze Naturali e nella gara per il facility dell'immobili regionali.

SCR è un potenziale catalizzatore degli investimenti PNRR, sia in favore della Regione, sia del territorio e delle aziende sanitarie. Nell'ambito degli interventi del PNRR, il Legislatore ha, infatti, ampliato l'ambito applicativo dell'istituto dell'in house, assegnandogli una peculiare funzione, con la finalità di agevolare l'autoproduzione degli enti affidanti all'insegna di una rinnovata fiducia in relazione all'efficacia di tale strumento nell'attuazione degli investimenti. In particolare, il d.l. 31 maggio 2021, n. 77 (c.d. decreto semplificazioni bis), convertito dalla legge 2021, n. 108, all'art. 10, consente alle Amministrazioni di avvalersi anche del **supporto tecnico-operativo di società regionali in house** qualificate mediante la stipula di apposite convenzioni, per sostenere la definizione e l'avvio delle procedure di affidamento ed accelerare la realizzazione degli investimenti pubblici previsti dal PNRR. La disciplina ad hoc concernente la valutazione di congruità, appare meno rigorosa, della motivazione dell'in house providing rispetto a quanto già previsto dall'art. 192, comma 2, del Codice dei Contratti, prevedendo che la scelta di tale affidamento debba essere motivata sotto il profilo dei vantaggi che comporta in termini di risparmio di tempo e di risorse economiche rispetto al ricorso al mercato. 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 sulle expertise consolidate, ad esempio, con la città di Torino, sempre nell'ambito delle attività di committenza, costituenti il core business della Società. In relazione alla programmazione biennale 2023-2024 e alle attività in corso si prevede il seguente impegno per le commesse finanziate con fondi PNRR, per un valore stimato di Quadro Economico pari a circa 190,73M€.

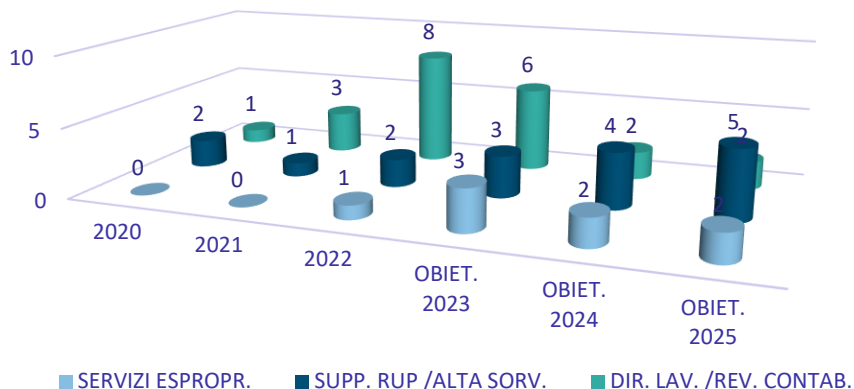


Altro settore di intervento è quello delle direzioni lavori come possibile ambito di attività specialistica quale stazione appaltante verso l'Azionista.

Nell'ambito delle iniziative PNRR gestite merita segnalare l'impegno della società nella messa a disposizione di attività specialistiche, quali supporto Rup, Direzioni lavori e Espropriazioni. Tale attività trova margini di crescita nei professionisti della società, che già nel 2022 hanno realizzato le attività di DL degli interventi di contenimento della Peste Suina suddivisi in ben 7 lotti di esecuzione entro margini temporali molto ristretti. Tale attività prosegue nel 2023 con ulteriori due lotti. È in corso di valutazione l'avvio delle attività di

Direzione Lavori sugli interventi “MRSN interventi riapertura al pubblico”, due interventi relativi alla Città della salute – Ospedale Molinette, Pila Ponte Stura e Nuova Pista “Guida sicura.

### NUMERO DI NUOVI CONTRATTI ad alta specializzazione



L’obiettivo che ci poniamo nel prossimo triennio è, dunque, quello di imprimere un deciso impulso verso il consolidamento delle attuali **competenze di filiera** e lo **sviluppo delle ulteriori dimensioni merceologiche**, 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 sopra soglia** in favore dell’Azionista, negli ambiti richiamati. Pensiamo, in sostanza, a un **modello di governance** che, in sintonia con il quadro normativo vigente e con le disposizioni statutarie di prossima revisione, 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.

- 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;

Una buona progettazione è, dunque, presupposto per una buona esecuzione e per ridurre l’incidenza di varianti, modifiche contrattuali, ritardi e costi conseguenti a eventuali errori o elementi non stimati in fase di progettazione. Per fare tutto questo dobbiamo puntare sulla **professionalizzazione**, quale presupposto della **qualificazione**, e sulla **digitalizzazione** (vedi sviluppo Mappa Strategica). La linea della “Evoluzione” rappresenta, nella mappa strategica della società, il macro-obiettivo verso cui la maggior parte delle altre linee di azione tendono, prime fra tutte la qualificazione, la digitalizzazione e la comunicazione: difatti, tutte le attività che la società si propone di consolidare o sviluppare, sotto il profilo qualificatorio, digitale e promozionale, sono orientate a **incrementare la capacità produttiva**, anche verso nuovi ambiti di intervento, mettendo in campo risorse ancor più professionalizzate, trasferendo *best practice* ai potenziali committenti, condividendo conoscenze: canali utili per intercettare possibili nuove commesse. Questo approccio consente di rafforzare il modello integrato di aggregazione e competenze, secondo il seguente flusso logico:



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, prorogabile per ulteriori 5 anni. In vista della scadenza della convenzione (17/06/2023), la Società intende proporre all’Azionista adeguati interventi di riallineamento dell’assetto convenzionale, rispetto sia alle modifiche statutarie in corso, sia alle linee di attività in essere e in via di sviluppo, con l’obiettivo di sviluppare le iniziative PNRR e finalizzare al meglio i propri servizi.



## COMUNICAZIONE

Il profilo della comunicazione è qui inteso nelle sue molteplici sfaccettature; molte sono le azioni da mettere in campo, altre, invece, sono state già avviate nel 2022 e vedranno la propria messa a frutto nel corso del 2023.

Il primo step da compiere è rappresentato dal **Piano di comunicazione** quale documento pianificatorio che dovrà sviluppare linee di attività volte al conseguimento di obiettivi strategici e di obiettivi operativi, come definiti nelle **Linee Guida del Piano di Comunicazione**. Gli **obiettivi strategici** dovranno seguire, in linea di massima, gli indirizzi impartiti dal Piano degli Obiettivi 2022-2024 per garantire continuità in una prospettiva pluriennale, in relazione alla comunicazione, interna ed esterna, ai social network e alla programmazione degli eventi.



Gli **obiettivi operativi**, dovranno essere in linea con gli obiettivi strategici, declinando concretamente le attività di intervento previste in termini di programmazione della comunicazione. Nel dettaglio, gli obiettivi operativi, che costituiscono il *leitmotiv* del Piano di Comunicazione, in fase di predisposizione, sono i seguenti:

→ 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** comporterà la reingegnerizzazione dei processi, lo sviluppo dei sistemi informativi e l’implementazione della piattaforma telematica di e-procurement, in una logica di integrazione e interoperabilità. Tra le azioni più rilevanti per il potenziamento della comunicazione digitale, si indicano le seguenti:

- 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

→ relativamente alla **cura delle relazioni con il territorio**, SCR è luogo di produzione di valore nell’intera filiera del ciclo del contratto pubblico. Occorre puntare alla realizzazione di campagne social di comunicazione promozionale rivolte ad aree territoriali specifiche sulle quali investire. Allo stesso modo, SCR, attraverso l’organizzazione di eventi istituzionali, può promuovere le proprie attività e



l’offerta di servizi attivi o attivabili (giornate di Open Day), lo sviluppo di progetti di innovazione (Open Call) o di Public Engagement, come ad esempio le giornate di workshop. Nella stessa ottica di promozione del territorio volta ad attrarre potenziali committenti, sarà dato seguito alle collaborazioni istituzionali con le forme associative e, tra queste, a quella già avviate con ANCI Piemonte, anche tramite sottoscrizione di protocolli di intesa.

SCR valuterà con attenzione, in ambito social, il ricorso a **software di gestione dei media** utili nella fase di creazione di contenuti coinvolgenti e nell’ampliamento dei follower, oltrechè per

programmare e pubblicare le tematiche di interesse sui su tutti i canali social, monitorarne l'efficacia in tempo reale e puntare sui contenuti più performanti.

Ruolo centrale nella comunicazione è riconosciuto al **sito istituzionale**, quale vetrina della società e primo punto di contatto per gli stakeholder; come sopra anticipato, è prevista un'attività di restyling affidata al consorzio CSI Piemonte che si stima di completare e mettere in produzione nella prossima primavera.

In tema di **Public Engagement**, come detto, la Società ha inaugurato lo strumento del "workshop" come canale di promozione delle attività sul territorio, destinando alle Aziende Sanitarie una giornata tematica in materia di revisione, compensazione e adeguamento prezzi nel settore dei lavori, servizi e forniture. Con il canale workshop SCR mette in campo, dunque, le proprie expertise per affrontare tematiche controverse, trasferendo best practice ai potenziali committenti. I tavoli di incontro con gli enti, mirano alla presentazione del profilo societario, per promuovere le conoscenze allargate e approfondite, conferendo conoscenza e visibilità, come veicolo per intercettare possibili nuove commesse. Altre iniziative di formazione e di confronto saranno sviluppate nel corso del 2023 a beneficio della committenza, avendo cura di intercettare tematiche di sicuro impatto sull'operatività e sulla sua evoluzione.

Per la stessa finalità proseguiranno gli incontri conoscitivi con i Direttori Generali dei Comuni Capoluogo e dei comuni della cintura di Torino, individuati grazie al supporto istituzionale di ANCI Piemonte.

Il **Piano di Comunicazione** individuerà differenti stakeholder e tipologie di pubblici, portatori di interessi diversi e possibili partner nella costituzione di reti e collaborazioni (Regione, aziende sanitarie, enti pubblici territoriali, università, ecc.); saranno, inoltre, coinvolti, gli operatori economici verso cui canalizzare le expertise maturate negli ambiti di intervento del Partenariato Pubblico Privato.

Le attività di comunicazione presenti nel Piano 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.

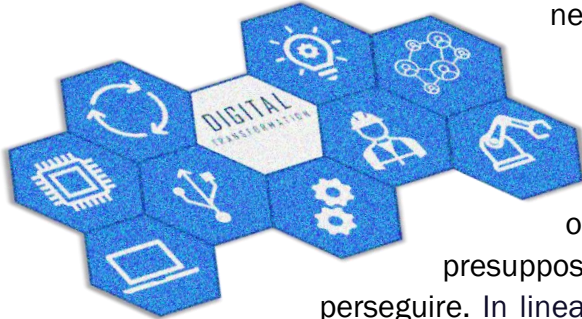
Il documento programmatico dovrà essere concluso nella prima parte del corrente anno, quale allegato del capitolato prestazionale messo a gara.

L'avvio del contratto per l'implementazione della campagna di comunicazione avrà luogo entro il mese di giugno 2023.



## DIGITALIZZAZIONE

La *Digital Transformation*, sfida ardua e inevitabile che coinvolge a tutto tondo imprese e pubblica amministrazione per gli anni a venire, comporta necessariamente un importante investimento in termini di capitale sia umano sia economico;



necessita, inoltre, di un ampio arco temporale per potersi compiere. Solo potendo contare su una

infrastruttura digitale rinnovata e su una struttura qualificata e reingegnerizzata, è possibile garantire un adeguato assetto

organizzativo, amministrativo e contabile, quale

presupposto per realizzare gli obiettivi di sviluppo da

perseguire. In linea con il Progetto di Utilizzo del Fondo del Soggetto

Aggregatore - che ancorché non allegato, costituisce parte integrante di questo Piano degli

Obiettivi - il punto di partenza di tale processo è la verifica dell'attuale sistema informativo

per andare verso l'attuazione del principio *once only* o unicità del dato e garantire

l'interoperabilità dei sistemi e delle piattaforme telematiche, in continuità con il Piano degli

Obiettivi 2022/2024. Per trsguardare l'obiettivo è necessaria l'effettuazione di un'analisi dei

sistemi in uso attraverso figure esperte che, partendo dagli applicativi informatici esistenti

negli ambiti e-procurement, gestionale contabilità, gestionale protocollo "Folium", applicativo

"time report", database "Access", Business intelligence "powerBi", ne verifichi il livello di

interconnessione e l'effettiva rispondenza alle esigenze societarie. L'obiettivo è quello di

pervenire a un **progetto del sistema 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).

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. In questo senso, come precisato nelle Linee Guida, occorre:

- concretizzare anche a livello aziendale il principio *once only* o unicità del dato;
- garantire l'interoperabilità dei sistemi e delle piattaforme telematiche;
- gestire sulla piattaforma l'intero filiera, dalla programmazione all'esecuzione;
- rafforzare l'attività di supporto digitale ai clienti utenti;
- predisporre il Piano Strategico sul Digitale.

Occorre, pertanto, verificare le soluzioni e i costi per implementare i servizi ad oggi offerti

dalla piattaforma sintel, in direzione di una gestione maggiormente integrata della filiera,

analizzando, nel contempo, i costi per il passaggio eventuale ad altra infrastruttura, con la

formula del riuso a titolo gratuito e con un impegno economico per le sole personalizzazioni

e manutenzioni (al pari di quanto ad oggi sostenuto per sintel).

Anche per altri ambiti operativi è prevista l'introduzione di piattaforme che saranno valutate

in esito ad analisi costi/benefici; prima fra tutte, si annovera quella per la gestione dell'**elenco**

**degli operatori economici** qualificati nel settore dei servizi di ingegneria e architettura (SIA) e

dei lavori, quale strumento di semplificazione e di razionalizzazione nella gestione delle

procedure di gara, alternative all'evidenza pubblica, che richiedano una preliminare



selezione, sulla base di criteri oggettivi predeterminati di professionalità, nel rispetto dei principi di rotazione, trasparenza e parità di trattamento. Tale sistema, in conformità alle disposizioni codicistiche in materia di procedure negoziate e in coerenza con le Linee Guida ANAC nn. 1 e 4, dovrà fluidificare i processi preordinati all'espletamento delle procedure negoziate, con positivi ritorni in termini di economie procedurali e di risorse impiegate. L'elenco aperto di operatori economici qualificati, incardinato nella piattaforma, sarà suddiviso in sezioni e sottosezioni sia per fasce di importo, sia per categorie d'opera. Si prevede una prima fase preordinata alla predisposizione dello studio di fattibilità nel corso della gestione 2023, con la conseguente messa a regime nel 2024.

Inoltre, verrà valutato il ricorso ad una **piattaforma welfare** da mettere a disposizione dei lavoratori che potranno destinare parte o tutto l'importo del premio di risultato a servizi studiati per soddisfare le principali necessità di persone e famiglie; si tratta di servizi detassabili, quindi fiscalmente vantaggiosi.

Contestualmente alla crescita della digitalizzazione aziendale si rende necessario e prioritario procedere a redigere apposito **Regolamento per l'utilizzo delle risorse ICT**, azione che vedrà coinvolti RTD, RPCT e DPO.

Nell'ottica di dare ulteriore impulso al processo di centralizzazione degli acquisti in Sanità e di standardizzazione delle procedure, stante il ruolo svolto da SCR Piemonte nella gestione del contratto per l'intera durata di validità, si prevede lo sviluppo di un sistema che favorisca il **monitoraggio** dell'erosione dei contratti in essere. Il progetto è, peraltro, finalizzato alla definizione dei fabbisogni e alla riprogrammazione delle gare di acquisto di forniture e servizi, in ambito sanitario e di spesa comune.

Per il prossimo biennio si prevede, inoltre, di implementare:

→ i sistemi di **Controllo di Gestione** per il mantenimento e lo sviluppo dell'attività di controllo di gestione (in tali attività rientrano gli interventi sui software gestionali amministrativi e contabili in uso - ARCA Evolution, PowerBi e Time reporting - per una gestione dei dati in ottica di monitoraggio, di reportistica e di analisi di bilancio e commessa) nonché la creazione/definizione di un'interfaccia che consolidi i database di acquisizione dati interni.

→ le **licenze software** mediante l'acquisizione di nuove licenze volte al soddisfacimento operativo dei dipendenti, tra cui il software utilizzato da Bilancio e Finanza con specifiche personalizzazioni.

→ di un **sistema interoperabile di compliance** per tramite di una piattaforma gestionale dei dati per assolvere agli obblighi derivanti dalle normative L. 231/2001 "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica", L. 190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", "GDPR (General Data Protection Regulation) per la corretta gestione dei dati in possesso dall'azienda ed una privacy policy trasparente" e normative riguardanti la transizione digitale; Come riportato nel rendiconto degli obiettivi 2022, si conferma la necessità di introduzione della **metodologia BIM** attraverso l'acquisizione di una Piattaforma tecnologica dedicata (ACDat). In tale ambiente digitale tutti i soggetti accreditati per ogni singolo intervento (Società, RUP, Enti, progettisti, verificatori, imprese, direttori lavori, collaudatori, ecc..)

potranno accedere e condividere informazioni relative all'intervento stesso, nelle varie fasi del procedimento, secondo regole prestabilite e secondo le specifiche esigenze dettate dai singoli ruoli. L'ACDat dovrà soddisfare determinati requisiti tecnici, per garantire la gestione di una grossa mole di informazioni sensibili, un'elevata sicurezza informatica e, al contempo, una struttura flessibile in cui i dati, trattati unicamente a scopi specifici, possano essere aggiornati in qualsiasi momento nell'arco dell'intero ciclo di vita di un intervento.

L'impegno economico che si prevede sarà finanziato dal Fondo del Soggetto Aggregatore secondo quanto disposto nel documento denominato Progetto di utilizzo del fondo ministeriale per il triennio 2022-2024, che ancorché non allegato, costituisce parte integrante di questo Piano degli Obiettivi.

#### Fondo SSAA 2022-2024

	2022	2023	2024
Piattaforma di e-procurement	182.347,41 €	200.000,00 €	200.000,00 €
Implementazione software per Controllo di Gestione	9.420,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Licenze software	0,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Implementazione software per Bilancio e Finanza	0,00 €	5.000,00 €	10.000,00 €
Formazione dei dipendenti	441,20 €	60.000,00 €	60.000,00 €
BPR (Business Process Reingeneering)	199,00 €	140.000,00 €	300.000,00 €
Elenco operatori qualificati	0,00 €	40.000,00 €	12.000,00 €
Monitoraggio erosione delle convenzioni	0,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Ambiente Condivisione dei dati (BIM)	0,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Supporto CT per facility Management	0,00 €	15.000,00 €	30.000,00 €
Innovazione in ambito sanitario	3.769,94 €	80.000,00 €	100.000,00 €
Partecipazione EHPPA	0,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Supporto alla centralizzazione degli acquisti	41.648,38 €	5.000,00 €	15.000,00 €
Personale impiegato "Progetto di Digitalizzazione"	0,00 €	25.000,00 €	43.500,00 €
Piano di Comunicazione	0,00 €	35.000,00 €	20.000,00 €
<b>Totale utilizzo programmato</b>	<b>237.825,93 €</b>	<b>660.000,00 €</b>	<b>845.500,00 €</b>

## 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 2023-2025, 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.



SCR, in occasione della più recente assemblea generale di EHPPA ha presentato un primo progetto innovativo, *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. Al di là della mission primaria di aggregazione della domanda e

razionalizzazione della spesa, nel corso degli anni l'originario ruolo di SCR Piemonte è divenuto progressivamente più ampio ed articolato e oggi la società inizia un percorso che la vede operare come soggetto in grado, non solo di generare risparmi, ma anche di intervenire attivamente nello sviluppo sociale della comunità regionale e del tessuto imprenditoriale, nella innovazione, nella crescita della qualità e delle competenze. La Open Call è rivolta a MPMI, startup, spin-off universitari o provenienti da centri di ricerca, capaci di offrire soluzioni alle principali sfide negli ambiti delle tecnologie sanitarie, per accelerare la transizione verso un modello di sviluppo di economia circolare. Saranno imputate sul Fondo Soggetti Aggregatori tutte le attività e i costi correlati sia al lancio del progetto (concept, CPO, marketing), sia alle fasi propedeutiche di gestione dello stesso, che afferiscono:

- agli investimenti nello sviluppo del progetto;
- ai network di aziende, founder, mentor, subject matter expert e investitori dell'economia circolare;
- al Demo Day, dove incontrare gli investitori e avere l'opportunità di intraprendere un percorso privilegiato per accedere a investimenti seed.

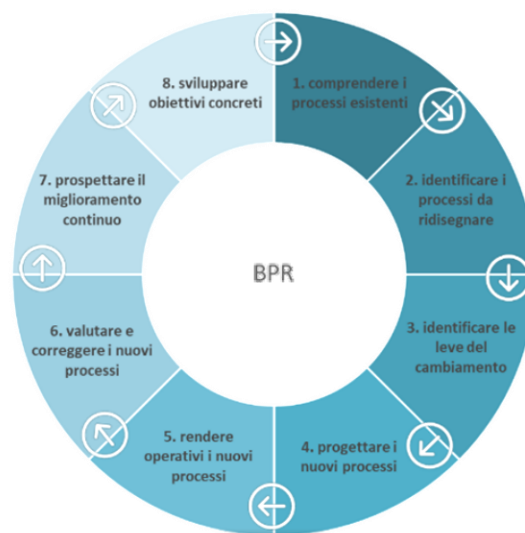
I tempi di realizzazione del progetto prevedono un preliminare accordo con Regione Piemonte anche nell'ottica verificare le effettive esigenze regionali e definire al meglio gli aspetti di dettaglio della gara. Più in generale, nel corso del prossimo triennio, la società intende sostenere la nascita e la crescita delle **startup** innovative ad alto contenuto tecnologico, orientato allo sviluppo di prodotti, servizi o soluzioni nel campo della sanità, dell'intelligenza artificiale e di quant'altro nell'interesse del Socio.

## REINGEGNERIZZAZIONE



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

La prima attività di BPR è l'analisi AS-IS dei processi esistenti, cui fa seguito l'individuazione dei processi da revisionare, in un'ottica di efficientamento e di segregazione delle funzioni e dei poteri, sì da fotografare la situazione del TO-BE e, quindi, comprendere le leve del cambiamento su cui agire. Individuati i punti di criticità e di miglioramento, è possibile iniziare a progettare i nuovi processi aziendali, in una logica di integrazione nel sistema, previa loro verifica, valutazione e revisione, in un ciclo virtuoso di miglioramento continuo. Nella prima annualità del progetto di BPR è prioritario l'obiettivo di **mappare 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), e di ridefinire i **flussi di informazione** interni (tra le Direzioni) ed esterni (con gli Enti Clienti e con i fornitori). Tali attività sono il presupposto per conseguire la Certificazione ISO (UNI EN ISO 9001, ISO 37001 e Rating di Legalità, ecc...). L'analisi di sistema "as-is" è preordinata, altresì, alle correlate attività già esplose nella linea "Digitalizzazione".



L'analisi dei processi organizzativi e sistemi informativi sarà affidata all'esterno, con gara.  
**Costo: 120.000€ Budget: Fondo del Soggetto Aggregatore. Tempi: 9 mesi [Dicembre 2023].** Tali attività sono, inoltre, presupposto per conseguire, entro il 2024 la **Certificazione ISO 9001-2015**.

In attuazione della deliberazione della Giunta regionale n. 50-6396 del 28.12.2022 di assegnazione degli obiettivi societari per l'esercizio 2023, inoltre, la società intende definire in accordo con le strutture regionali affidanti e in coerenza con le convenzioni, una procedura di verifica della documentazione a supporto delle fatture in emissione. Le operazioni che costituiscono il Ciclo Attivo della Società verso l'Azionista, dovranno essere canalizzate in una procedura operativa, digitalizzata e interconnessa con il sistema di interscambio e con la piattaforma di e procurement, che prende avvio dalla gestione delle Anagrafiche dei Clienti in house (Direzioni regionali), fino alla Fatturazione, passando per la gestione degli Ordini di Attività, Stati di Avanzamento e conclusione della prestazione, con emissione della regolare esecuzione o del collaudo.

Il controllo e monitoraggio del ciclo attivo di fatturazione, consente di determinare predittivamente le entrate che si verificheranno.

## QUALIFICAZIONE



Le parole chiave che declinano questa linea di attività sono “professionalizzazione” e “certificazione”.

La messa in atto del **Piano della Formazione** per il 2023 rappresenta il primo obiettivo che la società si propone di raggiungere entro la fine dell’anno, in conformità all’art. 2, co. 4 e all’art. 15, comma 7 del Nuovo Codice dei contratti.

Il Piano, proposto dal Direttore Generale nel mese di dicembre 2022 e qui rimodulato quale 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 (art. 2, nuovo codice dei contratti: Principio della Fiducia).

Le iniziative formative individuate 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.

Nel Piano sono individuate sette linee di intervento, da sviluppare in relazione agli effettivi fabbisogni riscontrati ed al contesto di riferimento:

- I. Codice dei contratti pubblici, tra il vecchio e il nuovo;
- II. Project management, propedeutico agli esami ISIPM®  
Certificazione progressiva;
- III. Sistema dell’in house, declinato nei processi di amministrazione e controllo.
- IV. La gestione del personale nelle società a totale partecipazione pubblica.
- V. Valorizzazione delle Funzioni, su tematiche di staff o trasversali.
- VI. Focus su tematiche urgenti e attuali case study di approfondimento contingenti.
- VII. Formazione specifica su anticorruzione, responsabilità amministrativa, privacy e sicurezza sul luogo di lavoro.

Le linee di attività saranno sviluppate secondo una **logica di priorità** verso gli ambiti dell’obbligatorietà (Linee I, II, VI, VII - Piano nazionale anticorruzione ANAC 2022; Raccomandazione (UE) 2017/1805 della Commissione del 3 ottobre 2017; art. 31, comma 9, secondo periodo, del D. Lgs. n. 50/2016, Linee Guida A.N.A.C. n. 3), sulla base di un programma operativo che declinerà i relativi costi di dettaglio.



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. Occorre introdurre sistemi di **professionalizzazione** del buyer pubblico incentrati sul "sistema delle competenze", sulle migliori pratiche di approvvigionamento, come il **category management**, che possono favorire le migliori tecniche di analisi prezzi e benchmark, così come un innalzamento della rispondenza qualitativa del bene rispetto alle esigenze da soddisfare, in particolare nella fase di progettazione dell'iniziativa di acquisto, di coordinamento dei Gruppi Tecnici di Progettazione, di gestione del contratto. Si tratta di una funzione che SCR svolge con successo, per es., nella filiera dei farmaci, generando economie di scala e abbattimento del rischio della catena di approvvigionamento. L'evoluzione del sistema di formazione, porta con sé 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 2023 per la formazione è stimato in circa **€ 60.000**, oltre IVA, in parte a valere sul fondo del Soggetto Aggregatore, come meglio specificato nel documento programmatico di utilizzo.

A partire dall'annualità 2024, il Piano annuale di formazione e aggiornamento dovrà indicare i **bisogni formativi** individuati per ciascuna Direzione e articolazione organizzativa di linee e di staff. La ricognizione del fabbisogno formativo sarà avviata entro il 15 settembre di ciascun anno antecedente all'avvio dell'annualità di formazione cui si riferisce, tramite la somministrazione on line di apposita scheda ricognitiva, suddivisa per linee di intervento e ambiti tematici. Potrà essere valutata l'eventuale differenziazione dell'offerta formativa annuale, dividendola tra:

- "formazione obbligatoria" (valida per tutto il personale e mirata all'aggiornamento dello stesso sugli obblighi di legge in vigore, ex art. 31, comma 9, d. lgs. N. 50/2016 e Piano Anticorruzione);
- "formazione specializzata" (valida per i soggetti individuati dai singoli Dirigenti in relazione ai bisogni e agli incarichi assegnati);
- "formazione facoltativa" (valida per tutto il personale, attuabile su scelta libera individuale, e attinente ai corsi base per l'utilizzo di normali strumenti da lavoro o conoscenza di regolamenti e/o atti).

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, e su un surplus formativo specifico dettato da un'analisi capillare dei bisogni aziendali.

## PROGRAMMAZIONE



La sostenibilità passa anche attraverso il rafforzamento della **programmazione pluriennale**. E' 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, LR 19/2007, per le categorie merceologiche di afferenza, con delega delle funzioni di stazione appaltante.

Occorre definire una Procedura Operativa di Programmazione che favorisca meccanismi, necessari, di raccordo con la pianificazione e/o programmazione della Regione, 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, individuando fasi del processo, attività, tempistiche, ruoli e attori coinvolti, in un'ottica di razionalizzazione degli approvvigionamenti e di conseguimento di effettivi risparmi di spesa e incrementi di efficienza. La Procedura, da proporre all'Azionista, dovrà focalizzarsi su tre aspetti strategici:

- 1) **organizzativo**, per disegnare l'architettura del sistema e degli attori coinvolti;
- 2) **di processo**, per tracciare il flusso di raccolta, elaborazione dati e modalità di gestione;
- 3) **informatico**, in una visione prospettica, per implementare gli strumenti di raccolta dati.

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 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.

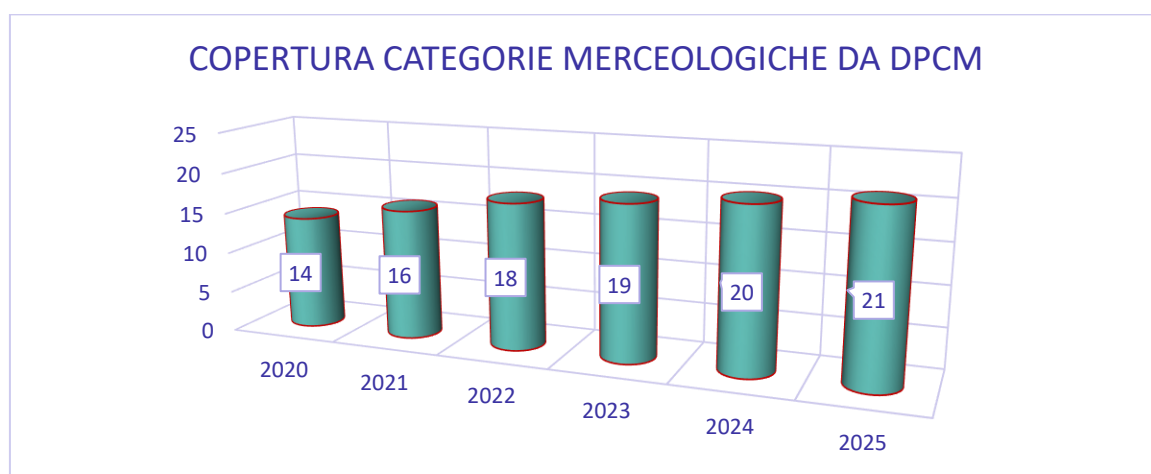
Il Consiglio di Amministrazione, con deliberazione n. 10 del 27 febbraio 2023, ha approvato il programma biennale unitario 2023-2024. Si riporta, a seguire, una prima stima, che non tiene conto delle commesse per le quali sono in corso le attività preordinate alla sottoscrizione della Convenzione Quadro; si tratta di n.156 procedure di gara (di cui 133 nel 2023 e 23 nel 2024) per un importo complessivo stimato pre-progetto di circa 5.023.639.678 €.

**Valori complessivi gare aggregate, centralizzate e su delega in programmazione 2023-2024**

PROGRAMMAZIONE GARE IN HOUSE VERSO REGIONE PIEMONTE	Importo
Regione – Gare aggregate Spesa Comune (2023-2024)	712.550.000,00 €
Regione – Gare aggregate DPCM e SANITA' Soggetto Aggregatore (2023-2024)	4.098.700.000,00 €
PROGRAMMAZIONE ANNUALE VERSO ALTRI ENTI	Importo
Gare su delega	212.389.678,00 €



Nei grafici che seguono, vengono evidenziati i dati che riportano il trend storico e la previsione, in ottemperanza alla programmazione biennale 2023 - 2024 e previsione 2025.





## 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 vocazione transfrontaliera della società ha trovato ulteriore sviluppo nella partecipazione 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 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. Nel corso del 2023, e più precisamente il prossimo autunno, SCR Piemonte come partner del progetto ospiterà due dottorande per un focus, rispettivamente, sui progetti di ricerca *Industry 4.0 For Sustainable Procurement* e *Gender Smart Procurement Systems*.

Parallelamente la società si è unita a un consorzio europeo formato da diversi stati membri (Belgio, Francia, Italia, Lussemburgo, Malta, Portogallo, Romania, Slovacchia, Spagna, Svezia e Ungheria) per partecipare 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.

La pandemia da covid-19 ha evidenziato la necessità di avviare azioni di coordinamento e cooperazione a livello europeo, nazionale, regionale e locale nel settore sanitario. Sono attesi a livello europeo nuovi approcci per migliorare la resilienza dei sistemi sanitari al fine di aumentare la preparazione alle future emergenze di salute pubblica, mediante azioni concrete che rendano gli appalti pubblici più efficienti e resilienti: la società committenza piemontese, come le altre centrali europee qui coinvolte, è in una posizione ideale per fornire supporto nella lettura delle esigenze e nell'elaborazione di nuove strategie.



Deadline date: 21 February 2023. Per lo sviluppo del progetto vincente è previsto un budget di € 5 milioni; per i soggetti che, come SCR Piemonte, ricoprono il ruolo di *Procurer*, è previsto lo stanziamento di un budget di € 100.000 di cui € 80.000 saranno rimborsati dai fondi europei. Lo sviluppo del progetto prevede un importante effort da parte di SCR in forte sinergia con gli altri stati membri; la Direzione Appalti della società sarà all'uopo potenziata per questa e per altre esperienze transfrontaliere, non da ultimi la prosecuzione dei lavori di EHPPA e quanto previsto in ambito di sostenibilità.

Le stesse convenzioni sottoscritte con le Università del territorio per lo svolgimento di tirocini curriculari potranno offrire contributi utili nella realizzazione dei vari progetti.



## SOSTENIBILITÀ

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

Il Piano d'azione per la **sostenibilità ambientale** dei consumi nel settore della Pubblica amministrazione (edizione 2023), costituisce fonte primaria di ispirazione. In tale documento programmatico nazionale trovano centralità assoluta gli appalti pubblici verdi quale anello di congiunzione tra la produzione e il consumo, per la propria trasversalità settoriale e per l'efficacia su tutti gli obiettivi di tutela ambientale, in linea con la Strategia sviluppo sostenibile e dall'agenda 2030 dell'ONU. Come si evince nelle premesse, *il Piano d'azione è, inoltre, strumento strategico per lo sviluppo dell'economia reale in quanto funzionale all'attuazione dei paradigmi della transizione verde e dell'economia circolare del sistema produttivo, nonché al sostegno dell'innovazione in termini di prodotti, processi e modelli di business. Il contesto di investimenti pubblici previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Recovery Fund) si presenta come un'opportunità significativa e centrale per l'uso degli appalti verdi così come di formazione e modernizzazione della Pubblica Amministrazione in materia di sostenibilità.*

Appare, in questo frangente, di tutta evidenza il ruolo che SCR Piemonte, quale società di committenza regionale può – e deve – giocare in questa partita anche attraverso le necessarie sinergie che svilupperà con il Socio e gli altri pubblici, in fase di pianificazione e progettazione delle gare a valere sui fondi del **PNRR**. Il principio Do No Significant Harm (DNSH), strategico per gli interventi previsti dai PNRR nazionali, prevede che gli stessi non arrechino nessun danno significativo all'ambiente, con conseguente monitoraggio degli scostamenti in fase di attuazione dell'intervento. SCR Piemonte intende affrontare questa sfida anche sviluppando partnership istituzionali finalizzate a fornire il necessario supporto tecnico-operativo nella realizzazione e attuazione degli interventi PNRR, quale in house regionale. SCR giocherà un ruolo importante anche nelle gare d'appalto, di prossimo avvio, afferenti agli appalti e concessioni preordinate a garantire la funzionalità del Palazzo unico

regionale (servizio di ristorazione e bar, catering veicolato e vending machine, parcheggi, ecc.).

La Società intende, inoltre, potenziare il **fare rete** come leva per raggiungere obiettivi di sostenibilità, utilizzando il portale web, in fase di restyling, per agevolare l'Azionista e i pubblici di riferimento nell'accesso alla vasta gamma di servizi di supporto online che si intende sviluppare (best practice, linee guida, regolamenti, video workshop, consulenza e



supporto per il rispetto di tutte le normative di settore connesse ai ruoli, compiti e attività assegnategli, ecc.). E' così possibile coniugare innovazione di processo e innovazione tecnologica, intensificando la rete di collegamenti con l'Azionista e gli altri Pubblici, per realizzare processi e servizi più efficienti, verso un sistema sostenibile della committenza regionale.

Su scala ridotta, ma non per questo meno importante o impattante sui dipendenti, l'obiettivo della sostenibilità sarà perseguito anche attraverso l'adozione di un'**etica ambientale** orientata all'efficientamento delle forniture correlate alle spese di funzionamento con l'obiettivo di conseguire un minor consumo di plastica e tendere all'eliminazione della plastica nelle forniture di primo consumo. Allo stesso modo si vuole perseguire la **riduzione degli sprechi e dell'inquinamento**, anche attraverso la sensibile riduzione dei consumi aziendali relativamente all'uso di energia, carta, inchiostro, ecc.. La digitalizzazione dei documenti in 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.

Allo stesso modo, l'accordo integrativo sul **lavoro agile**, sottoscritto il 18.02.2023 e aggiornato, il 10.02.2023 in una prospettiva più ampia, 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.

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

Un programma di obiettivi così ambizioso richiede la partecipazione attiva del personale di SCR, che ha già collaborato proficuamente nel corso dell'anno 2022 al raggiungimento di obiettivi di crescita e di miglioramento dell'equilibrio economico-finanziario societario. Pertanto si intendono proseguire le politiche già adottate durante il 2022 con l'anno 2023, che ha già visto, stante detti risultati conseguiti, il primo rinnovo del Regolamento per l'utilizzo del **lavoro agile** siglato nel mese di febbraio.

Parallelamente, nel mese di marzo, si è pervenuti alla condivisione di un nuovo accordo sindacale per strutturare, pur all'interno di un'azienda di modeste dimensioni, un percorso di carriera, che privilegi merito e consenta l'accesso ai dipendenti alle **progressioni verticali**. L'introduzione del **Sistema Premiante** nel 2022 ha costituito un progetto pilota che ha portato buoni risultati al clima societario e che potrà essere portato ad ulteriore sviluppo per gli anni a venire. In particolare, la tematica del welfare sarà opportunamente rivalutata in relazione alle esigenze manifestate dal personale ed alla analisi costi/benefici tenendo conto del tema defiscalizzazione.

Con riguardo alle **disposizioni organizzative**, atteso che la proroga di quanto pattuito con le Organizzazioni Sindacali nel 2018 scadrà il 31 marzo 2023, è in corso un tavolo di concertazione finalizzato alla stesura di un nuovo regolamento maggiormente aderente ai più recenti sviluppi societari.

Nell'ottica di rafforzare le strutture con maggiori carichi lavorativi, anche in considerazione dell'attività da svolgere nell'ambito del PNRR e delle nuove commesse previste, il **Piano di fabbisogni del personale** per il prossimo triennio evidenzia le seguenti necessità:

- 1 unità di personale da inserire nell'ambito dei sistemi informativi di 1° livello per sostituire una risorsa dimissionaria del precedente anno 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 da spendere per le prime due annualità sul Fondo Soggetto Aggregatore in linea con l'obiettivo di potenziamento dei profili informatici e tecnologici quale presupposto di un'azione efficace ed efficiente del Soggetto Aggregatore;
- 1 unità di personale da inserire nell'ambito dell'unità operativa Espropri di 3° livello valutando l'assunzione con gli sgravi fiscali previsti dalla normativa vigente;
- 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.

Si segnala che parte delle sopra menzionate assunzioni risponde all'esigenza primaria di garantire per il tramite di nuovi innesti di personale un'effettiva ed efficace segregazione delle funzioni in sintonia con le disposizioni del MOG e delle indicazioni del PNA 2023.

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. 10 del 27 febbraio 2023 - venga rimodulata in funzione di nuove commesse.

Il costo che si prevede di sostenere a carico del bilancio 2023 per le assunzioni di cui sopra che avverranno in corso d'anno con tempistiche strettamente connesse con le priorità è pari ad € 80.000 che, su base annua, è pari ad € 205.000.

Inoltre, è previsto l'avvio di una serie di procedure tese a rafforzare la società per il tramite delle risorse più preziose, quelle umane.

In questo ambito si intende sfruttare, oltre al Piano assunzioni, le seguenti leve:

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

Con riguardo alle **progressioni di carriera**, si evidenzia che l'impegno assunto con le Organizzazioni Sindacali è finalizzato all'adozione di un sistema realmente meritocratico, capace di premiare - e trattenere - quelle risorse che, nel tempo, hanno saputo garantire alla società gli importanti risultati conseguiti, rafforzandone le competenze, la capacità produttiva e il posizionamento.

Tra il 2023 e il 2024 si prevede di bandire, progressivamente, diverse posizioni nell'ambito della Direzione Appalti (Funzione "Soggetto Aggregatore" e u.o. "Gare"), della Direzione Opere Pubbliche (u.o. "Espropri"), Direzione Bilancio e Finanza, Direzione Generale Funzione "Progetti Speciali", Funzione "Risorse umane, servizi interni e sistemi informativi" e "Controllo di gestione". Tali progressioni comportano un costo, su base annua, inferiore ad € 36.000 di cui 6.000 a valere sul 2023.

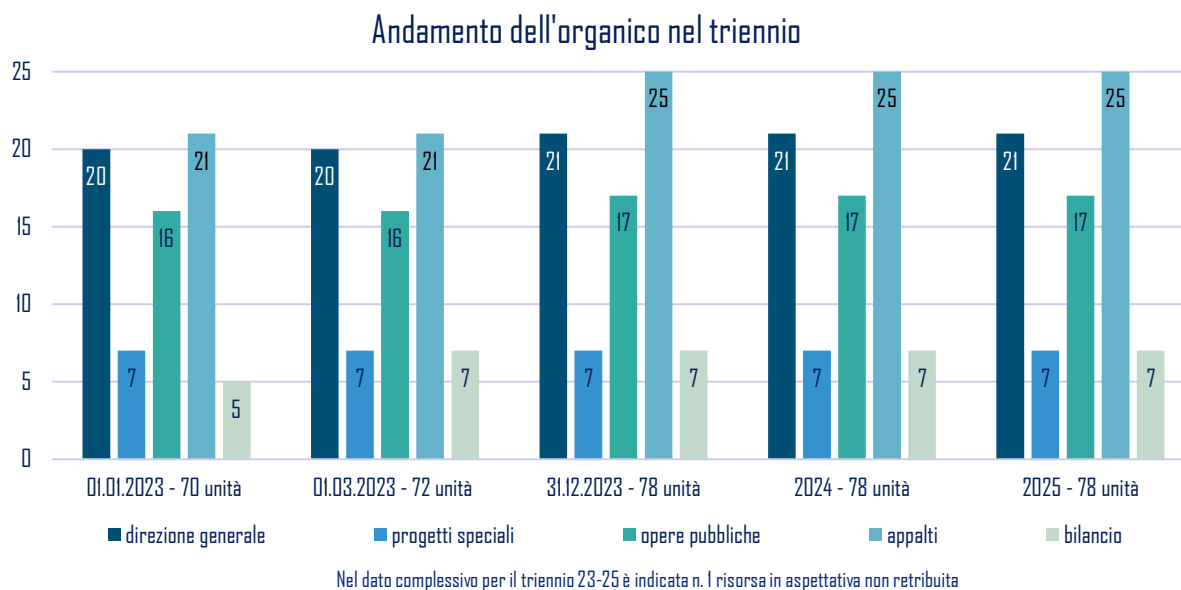
La situazione stipendiale dei dipendenti ereditata da questo Consiglio di Amministrazione è caratterizzata da disomogeneità che, in taluni casi, assume caratteri critici. L'**Allineamento del superminimo e dell'indennità**, inteso come primo processo di livellamento e avvicinamento, costituisce nel programma strategico di rafforzamento del personale, un ambito rilevante che prevede, quali aree di intervento, la Direzione Opere Pubbliche, la Direzione Appalti e la Direzione Generale, Funzione "Progetti Speciali". L'azione comporta un costo annuo di € 39.000 circa di cui € 22.000 a valere sulla corrente annualità e tiene, inoltre, conto del ripristino di un contratto full time.

L'apertura di nuove **posizioni dirigenziali** rappresenta, nel medio/lungo termine, un'ulteriore linea di sviluppo della società che trova le proprie ragioni fondanti nella valorizzazione delle esperienze consolidate e maturate, in particolare in alcune strutture che hanno operato con merito e autonomia. Si tratta di un'azione mirata al contenimento di fenomeni di *turnover* in special misura sui dipendenti con qualifica di quadro per i quali è garantito un piano di formazione puntuale e performante; sotto questo profilo, il passaggio si può configurare come "challenge", percorso sfidante da proporre alle posizioni strategiche sulle quali la società intende investire. L'individuazione di nuove posizioni dirigenziali risponde, altresì, all'esigenza di meglio individuare le differenti responsabilità che, ad oggi, sono allocate in ambito Direzione Generale ed è così funzionale ad una più corretta ripartizione delle risorse: come si evince nel grafico che segue - che riporta, ad assetto invariato, la crescita del personale per il triennio - il numero di dipendenti a riporto del Direttore Generale è sensibilmente alto in relazione alle funzioni di line.

L'apertura di tali nuove posizioni comporta un costo annuale di € 30.000 circa di cui € 6.400 a valere sulla corrente annualità, in funzione dell'avvio progressivo delle challenge.

Infine, muovendo dall'input del Socio che, con D.G.R. n. 50-6396 del 28.12.2022, ha assegnato una serie di obiettivi societari per l'esercizio 2023, un primo asse di intervento riguarda l'adeguamento del **Regolamento per il rimborso spese degli organi societari** alle linee di indirizzo della Regione Piemonte.

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

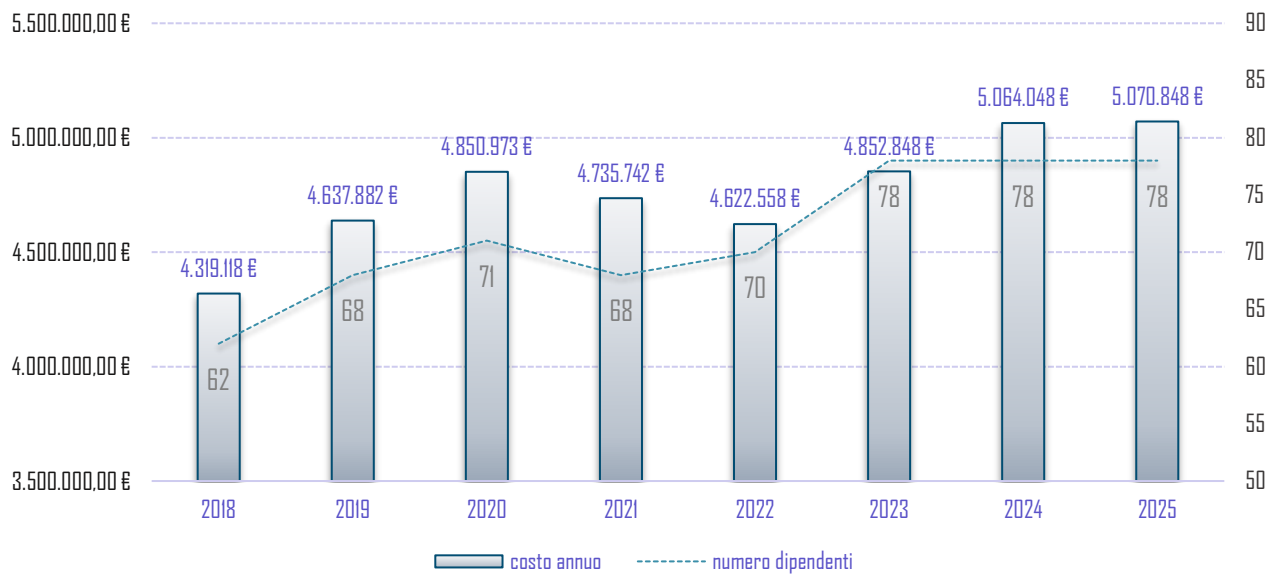


Il costo del personale per il 2022 è stato pari a € 4.622.558 (dato da forecast al 31.12.2022 comprensivo di premi per i dipendenti non ancora erogati e di erogazione una tantum ai sensi del protocollo straordinario siglato tra le parti sociali il 12 dicembre 2022), di molto inferiore all'importo previsionale di € 4.953.000. Tale riduzione è effetto di molteplici fattori: le dimissioni intervenute in corso d'anno, la riduzione dei ratei ferie a seguito del massiccio smaltimento delle ferie maturate, la contrazione degli straordinari, il parziale conseguimento del piano assunzioni, l'ingresso di nuovi dipendenti nella seconda metà dell'anno, l'assenza di progressioni interne. Per il 2023 si prevede un budget di € 4.852.848 che, rispetto all'anno precedente, evidenzia un aumento del 5% quale conseguenza dell'adeguamento contrattuale previsto per il CCNL, dell'ingresso di nuove risorse con operatività inferiore a 12 mesi, oltreché delle leve di rafforzamento interno.

Per l'anno 2024 si stima un costo di circa € 5.064.048 che assorbe la piena operatività dei nuovi ingressi e delle operazioni interne dell'anno in corso, mentre per il 2025 si prevede un costo, a regime, di € 5.070.848.



### Costo annuo e numero di dipendenti dal 2018 al 2025



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 gare.

Nelle Tabelle a seguire saranno rappresentati i dati seguenti:

### **Andamento costi e ricavi 2020/2022**

Con riferimento ai dati di pre-consuntivo 2022, 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, consente di prevedere la determinazione di un reddito operativo aziendale positivo. Tuttavia, si precisa che i dati relativi al pre-consuntivo sono ancora dati provvisori che potrebbero essere modificati in fase di approvazione del bilancio. È stato previsto l'incremento del fondo rischi contrattuali, prudenzialmente accantonato nei bilanci 2015-2019, per le attività svolte negli anni passati di edilizia sanitaria (Poliambulatorio di Ivrea, Poliambulatorio di Venaria e Ospedale del VCO), non essendo giunti al formale riconoscimento dei compensi; è stato inoltre previsto un accantonamento a fondo rischi cause in corso relativamente all'intervento nuovo impianto sportivo stadio Filadelfia, a fronte dell'atto di citazione dell'appaltatore con riferimento alle somme riconosciute negli anni passati in applicazione del meccanismo di remunerazione di cui dell'art. 4 c. 2 bis della l.r. 6 agosto 2007 n. 19.

### **Budget economico 2023-2025**

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 nuovo sistema di remunerazione della società stabilito con D.G.R. n. 22-6868 del 18.05.2018, 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. Oltre all'attività corrente (Torino Ceres ed Edilizia) è stato previsto l'avvio delle attività con i fondi del PNRR. Per quanto riguarda i costi per servizi, la previsione è stata ridotta nell'anno 2023 e 2024 in considerazione di minori affidamenti relativamente alla commessa Palazzo della Regione.

Dall'analisi del piano economico 2023-2025 non emergono segnali di crisi aziendale attesa.

### **Budget finanziario 2023-2025**

Dall'analisi del budget finanziario 2023-2025 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 2024, 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 2023 delle somme anticipate in conto mandante per la realizzazione della commessa Poliambulatorio di Venaria, oltreché alla previsione di incasso 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 2023-2025**

Nel budget patrimoniale gli utili risultanti nel budget economico 2023-2025 relativi all'anno 2022 e 2023 e 2024 sono stati portati a nuovo.

## ANDAMENTO COSTI/RICAVI 2020-2022

	CONS. 2020	CONS. 2021	PRECONS. 2022
<b>A1) RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI</b>	<b>7.905.646,41</b>	<b>7.954.000,47</b>	<b>8.148.676,16</b>
<b>OPERE PUBBLICHE</b>	<b>1.387.467,03</b>	<b>1.474.239,29</b>	<b>1.761.338,95</b>
Compensi Convenzione Piano Investimenti Viabilità	269.107,15	263.740,24	198.789,97
Compensi Convenzione Torino - Ceres	400.414,39	530.152,82	478.047,20
Compensi Convenzione Legge 65/12	227.003,39	98.151,42	43.818,09
Compensi Convenzione Torino Lione	114.754,10	73.384,10	6.950,00
Compensi Riquailif. Nichelino	55.286,00	62.618,18	46.589,97
Compensi FM Attività supporto Direzioni Regionali	-	18921	123158,34
Compensi FM Attività supporto Altri Enti	8.000,00	123.433,34	-
Compensi Convenzione interventi Edilizia Sanitaria	66.800,00	77.500,00	52.010,00
Compensi Convenzione Museo Regionale Scienze Naturali	30.940,00	47.780,00	20.000,00
Compensi Convenzione interventi Consiglio Regionale	215.162,00	178.558,19	114.000,00
Compensi Comune di San Mauro Torinese	-	-	7.266,00
Compensi convenzione Accademia Albertina	-	-	17.500,00
Compensi convenzione Peste Suina	-	-	322.314,22
Compensi Eurovision Song Contest 2022	-	-	85.000,00
Compensi interventi PNRR - Città di Torino	-	-	245.895,16
<b>OPERE PUBBLICHE PROGETTI SPECIALI</b>	<b>1.396.642,46</b>	<b>962.561,17</b>	<b>1.048.837,21</b>
Compensi Sede Unica Regionale	1.396.642,46	962.561,17	1.018.415,59
Compensi Ospedale Alba Bra - Comune di Verduno	-	-	30.421,62
<b>OPERE PUBBLICHE GARE</b>	<b>143.000,00</b>	<b>165.000,00</b>	<b>170.000,00</b>
Gare Opere Pubbliche	143.000,00	165.000,00	170.000,00
<b>APPALTI</b>	<b>4.978.536,92</b>	<b>5.352.200,01</b>	<b>5.168.500,00</b>
Compensi Sanità Regione Piemonte	4.633.113,93	4.702.131,61	5.000.500,00
Corrispettivi Convenzioni Gare su delega	205.486,92	503.000,00	168.000,00
Compensi Acquisizione beni e servizi IN.VA.	83.050,00	91.200,00	-
Commissioni (Art. 4 della L.R. 19/2007)	56.886,07	55.868,40	-
<b>A5) ALTRI RICAVI E PROVENTI</b>	<b>605.961,86</b>	<b>779.666,33</b>	<b>304.026,64</b>
Contributo soggetti aggregatori	430.518,86	298.878,64	237.825,93
Altri ricavi	175.443,00	214.711,31	66.200,71
Utilizzo fondo per perdite su commesse	-	266.076,38	-
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>8.511.608,27</b>	<b>8.733.666,80</b>	<b>8.452.702,80</b>
Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	22.342,00	7.933,82	4.441,04
Servizi	2.130.163,00	1.923.578,65	2.187.802,76
Godimento beni di terzi	451.762,00	449.910,00	429.699,43
Personale	4.850.973,00	4.735.742,14	4.622.558,87
Ammortamenti	53.354,00	52.868,67	42.501,64
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	-	541.434,86	-
Variazione delle rimanenze	5.764,00	2.421,34	-
Accantonamenti per rischi cause in corso	-	-	106.843,59
Accantonamenti per perdite su commesse	638.119,00	33.333,33	-
Accantonamenti fondo rischi Edilizia Sanitaria	-	68.580,54	538.022,66
Oneri diversi di gestione	92.409,00	123.699,38	62.616,29
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>8.244.886,00</b>	<b>7.939.502,73</b>	<b>7.994.486,28</b>
PROVENTI FINANZIARI	2.785.241,00	2.052.420,70	2.647.450,00
ONERI FINANZIARI	2.509.605,00	2.041.605,91	2.589.861,50
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>275.636,00</b>	<b>10.814,79</b>	<b>57.588,50</b>
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	-	-	-
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	-	-	-
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + C)</b>	<b>542.358,27</b>	<b>804.978,86</b>	<b>515.805,02</b>
IMPOSTE SUL REDDITO	169.916,00	27.695,38	77.344,00
<b>UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO</b>	<b>372.442,27</b>	<b>777.283,48</b>	<b>438.461,02</b>

## BUDGET ECONOMICO 2023-2025

	BUDGET 2023	BUDGET 2024	BUDGET 2025
<b>OPERE PUBBLICHE</b>	<b>1.850.899,88 €</b>	<b>2.131.744,00 €</b>	<b>1.924.436,00 €</b>
Altri enti - Lavori	366.557,00 €	1.059.262,00 €	1.045.262,00 €
Consiglio Regionale	200.283,00 €	140.000,00 €	7.600,00 €
Edilizia Altri Enti	142.072,00 €	73.334,00 €	5.000,00 €
FM Supporto Altri Enti	6.000,00 €	- €	- €
FM Supporto RP	244.323,88 €	138.000,00 €	100.000,00 €
Gestione Lavori Altri Enti	56.000,00 €	263.000,00 €	235.000,00 €
L 65/2012	118.000,00 €	176.000,00 €	180.000,00 €
Peste suina	164.000,00 €	- €	- €
P11 - Post DGR 22-6868 del 18/05/2018	- €	197.148,00 €	266.574,00 €
P11 - Pre DGR 22-6868 del 18/05/2018	6.664,00 €	- €	- €
Regione - Sanità - Servizi	27.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Torino - Ceres	520.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €
<b>PROGETTI SPECIALI</b>	<b>876.863,37 €</b>	<b>303.000,00 €</b>	<b>303.000,00 €</b>
Altri enti - Servizi ingegneria	16.475,00 €	137.000,00 €	137.000,00 €
Palazzo Unico Regione Piemonte	718.717,11 €	- €	- €
Regione - Servizi ingegneria	141.671,26 €	166.000,00 €	166.000,00 €
<b>APPALTI</b>	<b>5.407.000,00 €</b>	<b>5.500.000,00 €</b>	<b>5.600.000,00 €</b>
Altri enti - Forniture	23.000,00 €	- €	- €
Altri enti - Lavori	147.000,00 €	198.000,00 €	188.000,00 €
Altri enti - Servizi	513.000,00 €	500.000,00 €	605.000,00 €
Gare Opere Pubbliche	27.000,00 €	- €	- €
Regione - Sanità - Farmaci	2.230.500,00 €	3.206.000,00 €	3.415.000,00 €
Regione - Sanità - Forniture (No farmaci)	2.073.500,00 €	1.296.000,00 €	1.104.000,00 €
Regione - Sanità - Servizi	240.000,00 €	180.000,00 €	174.000,00 €
Regione - Sp. com. - Forniture	33.000,00 €	6.000,00 €	- €
Regione - Sp. com. - Servizi	120.000,00 €	114.000,00 €	114.000,00 €
<b>RICAVI OPERATIVI</b>	<b>8.134.763,25 €</b>	<b>7.934.744,00 €</b>	<b>7.827.436,00 €</b>
<b>ALTRI RICAVI</b>	<b>740.000,00 €</b>	<b>925.500,00 €</b>	<b>1.135.000,00 €</b>
ALTRI RICAVI E PROVENTI	80.000,00 €	80.000,00 €	80.000,00 €
RICAVI VARI SSAA	660.000,00 €	845.500,00 €	1.055.000,00 €
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>8.874.763,25 €</b>	<b>8.860.244,00 €</b>	<b>8.962.436,00 €</b>
<b>COSTI</b>	<b>8.250.717,35 €</b>	<b>8.318.548,00 €</b>	<b>8.405.548,00 €</b>
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	70.000,00 €	70.000,00 €	70.000,00 €
PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI	313.000,00 €	281.700,00 €	281.700,00 €
PER IL PERSONALE	4.852.848,00 €	5.064.048,00 €	5.070.848,00 €
PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E DI MERCI	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
PER SERVIZI	2.954.869,35 €	2.842.800,00 €	2.923.000,00 €
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>624.045,90 €</b>	<b>541.696,00 €</b>	<b>556.888,00 €</b>
INTERESSI E ALTRI ONERI FINANZIARI	2.600.000,00 €	2.600.000,00 €	2.600.000,00 €
INTERESSI E ALTRI PROVENTI FINANZIARI	2.650.000,00 €	2.650.000,00 €	2.650.000,00 €
<b>UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO</b>	<b>674.045,90 €</b>	<b>591.696,00 €</b>	<b>606.888,00 €</b>
IMPOSTE	87.721,00 €	81.710,00 €	179.041,00 €
<b>UTILE/PERDITA D'ESERCIZIO</b>	<b>586.324,90 €</b>	<b>509.986,00 €</b>	<b>427.847,00 €</b>

## BUDGET FINANZIARIO 2023-2025

	2023	2024	2025
<b>1) SALDO INIZIALE</b>	<b>80.893.313</b>	<b>56.627.512</b>	<b>43.512.200</b>
<b>A) GESTIONE OPERATIVA</b>			
<b>INCASSI:</b>	<b>104.657.572</b>	<b>149.939.635</b>	<b>67.470.655</b>
<b>OPERE PUBBLICHE INFRASTRUTTURE</b>			
Compensi Convenzione Piano Investimenti Viabilità	308.288	62.664	222.148
Compensi Convenzione Interconnessione Linea ferroviaria Torino - Ceres con rete ferroviaria RFI	512.884	520.000	75.000
Compensi Convenzione Interventi riqualificazione siti olimpici Torino 2006 (Legge 65/12)	118.000	176.000	180.000
Compensi Convenzione misure compensative linea Torino Lione	6.950	0	0
<b>OPERE PUBBLICHE EDILIZIA E FACILITY MANAGEMENT</b>			
Compensi Facility Management Attività supporto Direzioni Regionali	244.324	138.000	100.000
Compensi Facility Management Attività supporto Altri Enti	33.000	10.000	10.000
Compensi Convenzione interventi Edilizia Sanitaria	52.010	0	0
Compensi Convenzione interventi Museo Regionale Scienze Naturali	20.000	119.172	54.000
Compensi Convenzione interventi Consiglio Regionale	200.283	140.000	7.600
<b>OPERE PUBBLICHE PROGETTI SPECIALI</b>			
Compensi Sede Unica Regionale	3.403.850	718.717	0
<b>OPERE PUBBLICHE GARE</b>			
Gare Opere Pubbliche	120.000	198.000	188.000
<b>APPALTI</b>			
Compensi Sanità Regione Piemonte per acquisti beni e servizi	5.126.451	4.750.000	4.793.333
Corrispettivi Convenzioni Gare su delega	617.000	512.000	617.000
Compensi Acquisizione beni e servizi IN.VA.	0	0	0
<b>ALTRI RICAVI E PROVENTI</b>			
Contributo soggetti aggregatori	0	0	0
Altri ricavi	80.000	80.000	80.000
<b>INCASSI IN CONTO MANDANTE</b>			
Convenzione Piano Investimenti Viabilità	1.278.000	2.550.000	3.850.000
Convenzione Interconnessione Linea ferroviaria Torino - Ceres con rete ferroviaria RFI	43.163.934	43.163.934	
Convenzione L.65/2012	6.400.000	12.600.000	6.000.000
Convenzione misure compensative linea Torino Lione	0	0	0
Convenzione Comune Nichelino	0	0	0
Eurovision Song Contest 2022	0	0	0
Convenzione interventi Edilizia Sanitaria	4.690.911	2.131.148	1.065.574
Convenzione interventi Museo Regionale Scienze Naturali	2.240.000	1.164.000	0
Convenzione interventi Consiglio Regionale	9.159.000	6.000.000	0
Convenzione Accademia Albertina	550.000	366.000	0
Convenzione Città Torino PNRR	11.998.000	47.990.000	37.788.000
Convenzione Peste Suina	2.625.000	0	0
Altre convenzioni	10.260.000	25.250.000	11.790.000
Convenzione Pila Ponte Stura GTT	1.300.000	1.300.000	650.000
Convenzione interventi di revisione Funivia del Mottarone	149.687	0	0
<b>PAGAMENTI:</b>	<b>-128.969.078</b>	<b>-163.094.630</b>	<b>73.896.122</b>
Pagamenti per acquisti	10.000	10.000	10.000
Pagamenti per Servizi	3.267.869	3.124.500	3.204.700
Pagamenti per il personale	4.552.848	4.764.048	4.770.848
Pagamenti verso altri	70.000	70.000	70.000

	2023	2024	2025
<b>PAGAMENTI IN CONTO MANDANTE</b>			
Convenzione Piano Investimenti Viabilità	25.938.000	5.661.000	8.547.000
Convenzione Interconnessione Linea ferroviaria Torino - Ceres con rete ferroviaria RFI	47.663.934	52.663.934	
Convenzione L.65/2012	6.400.000	12.600.000	6.000.000
Convenzione misure compensative linea Torino Lione	0	0	0
Eurovision Song Contest 2022	0	0	0
Convenzione Comune Nichelino	0	0	0
Convenzione interventi Edilizia Sanitaria	2.934.426	2.131.148	1.065.574
Convenzione interventi Museo Regionale Scienze Naturali	2.240.000	1.164.000	0
Convenzione interventi Consiglio Regionale	9.159.000	6.000.000	0
Convenzione Accademia Albertina	550.000	366.000	0
Convenzione Città Torino PNRR	11.998.000	47.990.000	37.788.000
Convenzione Peste Suina	2.625.000	0	0
Convenzione Pila Ponte Stura GTT	1.300.000	1.300.000	650.000
Altre convenzioni	10.260.000	25.250.000	11.790.000
<b>INTERESSI ATTIVI NETTI</b>	45.705	39.683	39.683
<b>IMPOSTE PAGATE</b>	0	0	0
<b>A) SALDO GESTIONE OPERATIVA</b>	<b>-24.265.801</b>	<b>-13.115.312</b>	<b>-6.385.784</b>
<b>B) GESTIONE INVESTIMENTI</b>			
<b>ENTRATE DA DISINVESTIMENTI:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>USCITE DA INVESTIMENTI:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Sviluppo information technology software	0		0
Sviluppo information technology hardware	0	0	0
Spese per investimenti nuova sede	0	0	0
<b>B) SALDO GESTIONE INVESTIMENTI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>			
<b>ENTRATE FINANZIARIE</b>	<b>15.000.000</b>	<b>15.000.000</b>	<b>15.000.000</b>
Incasso per rimborso rate mutui 2013 anticipate	0	0	0
Incasso rate mutui	15.000.000	15.000.000	15.000.000
<b>USCITE FINANZIARIE</b>	<b>-15.000.000</b>	<b>-15.000.000</b>	<b>15.000.000</b>
Pagamento rate mutui	-15.000.000	-15.000.000	15.000.000
<b>C) SALDO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>2) LIQUIDITA' GENERATA/ASSORBITA DALLA GESTIONE (A +/- B +/- C)</b>	<b>-24.265.801</b>	<b>-13.115.312</b>	<b>-6.385.784</b>
<b>SALDO FINALE (1 +/- 2)</b>	<b>56.627.512</b>	<b>43.512.200</b>	<b>37.126.416</b>

## BUDGET PATRIMONIALE 2023-2025

		2023	2024	2025
	<b>ATTIVO</b>			
B) I	IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	166.266 €	155.204 €	144.142 €
B) II	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	8.861 €	5.394 €	3.484 €
B) III	IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	15.287 €	15.287 €	15.287 €
	<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>190.414 €</b>	<b>175.885 €</b>	<b>162.913 €</b>
C) I	RIMANENZE	16.929 €	16.120 €	15.950 €
C) II	CREDITI	243.056.652 €	230.845.093 €	216.479.253 €
	<i>di cui verso controllanti</i>	231.962.655 €	219.354.748 €	206.696.793 €
C) IV	DISPONIBILITA' LIQUIDE	56.628.476 €	43.513.163 €	37.127.379 €
	<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>299.702.057 €</b>	<b>274.374.376 €</b>	<b>253.622.582 €</b>
D)	RATEI E RISCONTI	170.000 €	185.000 €	210.000 €
	<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>300.062.471 €</b>	<b>274.735.261 €</b>	<b>253.995.495 €</b>
	<b>PASSIVO</b>			
A) I				
	CAPITALE	1.120.000 €	1.120.000 €	1.120.000 €
	RISERVE COMPRESO UTILE (PERDITA) PORTATO A NUOVO	1.396.656 €	2.059.320 €	2.651.445 €
	UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	586.325 €	509.986 €	427.847 €
	<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>3.102.981 €</b>	<b>3.689.306 €</b>	<b>4.199.292 €</b>
B) 3	FONDI PER RISCHI E ONERI - ALTRI	2.230.219 €	2.230.219 €	2.230.219 €
C)	TRATTAMENTO FINE RAPPORTO	2.309.407 €	2.609.407 €	2.909.407 €
	DEBITI	289.716.845 €	264.453.310 €	243.838.098 €
	<i>di cui verso controllanti</i>	85.995.323 €	77.770.411 €	69.849.411 €
	<b>TOTALE PASSIVITA'</b>	<b>294.256.471 €</b>	<b>269.292.936 €</b>	<b>248.977.724 €</b>
E)	RATEI E RISCONTI PASSIVI	2.703.019 €	1.753.019 €	818.479 €
	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>300.062.471 €</b>	<b>274.735.261 €</b>	<b>253.995.495 €</b>