

**PIANO STRATEGICO
PER IL TRIENNIO
2020-2022
aggiornamento 2021-2023**

PREMESSE	2
1. INTRODUZIONE	4
2. PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA	5
3. ANALISI DEL CONTESTO E POSIZIONAMENTO DI SCR	6
3.1 L'ANALISI DEL CONTESTO	6
3.1.1 <i>La società</i>	6
3.1.2 <i>Gli utenti/clienti</i>	7
3.1.3 <i>L'ambito di competenza</i>	8
3.1.4 <i>La struttura organizzativa</i>	9
3.1.5 <i>L'organico suddiviso per ambito di attività dirigenti inclusi (numero di unità)</i>	11
3.2 L'ANDAMENTO ECONOMICO	13
3.2.1 <i>L'andamento economico operativo</i>	13
3.2.2 <i>L'andamento economico complessivo</i>	16
3.3 IL POSIZIONAMENTO SUL MERCATO	17
3.3.1 <i>Le gare</i>	17
3.3.1.1 <i>Valore economico a base di gara (milioni di euro)</i>	18
3.3.1.2 <i>Numero di procedimenti di gara indetti</i>	19
3.3.1.3 <i>I procedimenti di gara aggiudicati</i>	22
3.3.1.4 <i>Le convenzioni e i contratti di acquisizione di beni e servizi gestiti</i>	24
3.3.1.5 <i>La distribuzione geografica delle attività di gara</i>	25
3.3.2 <i>Gli Appalti strategici</i>	26
3.3.3 <i>Le opere pubbliche</i>	27
3.3.3.1 <i>Gli interventi gestiti (milioni di euro, IVA inclusa)</i>	28
3.3.3.2 <i>Gli interventi gestiti (numero)</i>	28
3.3.3.3 <i>L'attività realizzata (fatturato prodotto: euro, IVA inclusa in funzione del mandato senza rappresentanza della Regione)</i>	28
3.3.4 <i>Gli Indici per la definizione della performance</i>	30
4. LA MATRICE SWOT	31
4.1 I PUNTI DI FORZA	33
4.2 I PUNTI DI DEBOLEZZA	39
4.3 LE OPPORTUNITÀ	51
4.4 LE MINACCE	55
5. OBIETTIVI STRATEGICI	59
5.1 MISSION	59
5.2 LINEE STRATEGICHE DI AZIONE	60
5.2.1 <i>Miglioramento dei punti di debolezza</i>	60
5.2.2 <i>Mantenimento e sviluppo dei punti di forza</i>	95
5.2.3 <i>Opportunità e Minacce</i>	112
6. PIANO DI SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	114
6.1 IL PIANO DI ACQUISIZIONE: DISTRIBUZIONE PER TITOLO DI STUDIO	114
7. PROGETTI STRATEGICI	117
7.1 IL PROGETTO DI COMPLETAMENTO DEL CONTROLLO DI GESTIONE: LA SEPARAZIONE CONTABILE	117
7.2 IL PROGETTO BIM	119
8. MONITORAGGIO, CONTROLLO	123
8.1 CONTROLLO STRATEGICO	123
8.2 CONTROLLO OPERATIVO	123
9. I PIANI PER IL TRIENNIO 2021-2023 E IL BUDGET 2021	126
9.1 PIANI ECONOMICO, FINANZIARIO E PATRIMONIALE 2021-2023	126
9.1.1 <i>Piano Economico 2021-2023</i>	126
9.1.2 <i>Piano Finanziario 2021-2023</i>	129
9.1.3 <i>Piano Patrimoniale 2021-2023</i>	131
9.2 I DOCUMENTI DEL BUDGET 2021	132
9.2.1 <i>Budget Economico 2021</i>	133
9.2.2 <i>Budget Finanziario 2021</i>	134
9.2.3 <i>Budget Patrimoniale 2021</i>	135

PREMESSE

L'aggiornamento 2021-2023 al Piano Strategico 2020-2022 è stato elaborato nel perdurare, da circa un anno, della pandemia da "Covid-19" (di seguito Covid-19).

Il virus ha avuto conseguenze senza precedenti in tutto il mondo, senza considerare che il vero impatto sulla salute e sull'economia richiederà quasi certamente anni per essere pienamente colto, compreso e quantificato.

In particolare, il blocco imposto dal Governo alla popolazione per appiattare la curva dei contagi ha spinto l'economia globale nella peggiore recessione dai tempi della seconda guerra mondiale.

L'emergenza sanitaria ha avuto pesanti effetti sulla programmazione delle attività di SCR Piemonte: da un lato ha assorbito completamente la capacità produttiva della direzione appalti a discapito della preventiva pianificazione annuale delle gare, dall'altro ha comportato forti rallentamenti per buona parte delle commesse di opere pubbliche generando costi imprevisti.

La società ha tuttavia mantenuto alta l'attenzione sul susseguirsi delle disposizioni normative via, via, emanate dalle Autorità, adeguando le proprie modalità operative all'evolversi dei diversi scenari; ad oggi assicura lo svolgimento del lavoro agile per almeno il 50% del personale preposto alle attività che possano essere svolte secondo tale istituto. Inoltre, adotta tutti i protocolli di sicurezza per salvaguardare la salute dei dipendenti e dei loro familiari, compresa la somministrazione, su base volontaria, di tamponi rapidi messi a disposizione dell'azionista per il personale che operi per lo più in presenza.

Sotto altro profilo, l'operatività aziendale non ha subito alcuna battuta d'arresto vedendo intensificate, come detto, le attività di gara del comparto sanitario al fine di rendere disponibili quanto prima i farmaci e i dispositivi necessari alla gestione dell'emergenza per tutte le aziende del sistema sanitario Regionale e, in alcuni casi, nazionale. La stessa chiusura dei cantieri nella prima fase di *lockdown* non ha comunque comportato l'inattività dei relativi comparti aziendali che si sono, anzi, trovati a dover fronteggiare nuovi incombenti di carattere amministrativo connessi con la strategia di contenimento del virus.

Alla data di approvazione del presente Piano Strategico, l'emergenza da Covid-19 e le stringenti disposizioni atte ad evitare il diffondersi del contagio sono purtroppo ancora in



corso. Pertanto, non è possibile valutare compiutamente gli effetti economico-finanziari-patrimoniali che la pandemia potrà avere sulle attività comprese nel Piano Strategico e nel *budget*.

Inoltre, alla data di approvazione del presente documento, è in corso il processo di valutazione connesso alla redazione del bilancio di esercizio al 31.12.2020; pertanto, il pre-consuntivo può subire variazioni, anche significative, nei dati indicati.

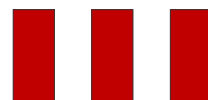
1. INTRODUZIONE

Il “Piano strategico per il triennio 2020-2022 – aggiornamento 2021-2023” si pone in parziale continuità con i precedenti Piani, rispetto ai quali si riconferma come prezioso strumento per l’autoanalisi dei risultati, per la pianificazione strategica degli obiettivi e delle azioni per il loro raggiungimento ed, infine, per il monitoraggio dell’andamento societario.

Muovendo dall’esperienza maturata nel campo della programmazione e del controllo di gestione e da una base dati maggiormente strutturata e composita, il Piano riflette l’impegno di SCR Piemonte per un ulteriore sviluppo e promozione delle attività sul territorio; questo documento assume anche la valenza di un passaggio di testimone dell’attuale Consiglio di Amministrazione - che scadrà con l’approvazione del bilancio al 31.12.2020 - al prossimo organo che Regione Piemonte individuerà per guidare la propria società di committenza.

Il “Piano strategico per il triennio 2020-2022 – aggiornamento 2021-2023” comprende i seguenti contenuti:

- i perimetri operativi della società;
- l’andamento dell’esercizio 2020 con indicazione della struttura societaria, dell’attività svolta e dei dati del pre-consuntivo 2020, con una *vision* improntata all’analisi dell’andamento societario rispetto agli esercizi 2019 e 2018;
- gli indirizzi strategici comprensivi dell’analisi degli *asset* presenti, del loro andamento e degli scostamenti rispetto ai previsionali societari, con una *vision* improntata allo sviluppo strategico della società;
- lo scenario evolutivo per il triennio 2021-2023, comprensivo dell’assetto organizzativo, delle attività previste, dei principali indicatori essenziali di prestazione, o KPI di riferimento;
- il piano strategico: economico, finanziario e patrimoniale per il triennio 2021-2023;
- il *budget* economico, finanziario e patrimoniale per il 2021.



2. PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Il processo di pianificazione strategica per il triennio 2021-2023 si è articolato nel modo seguente:

- analisi dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce (matrice SWOT) della società, realizzata anche con il contributo di tutti i dirigenti della società;
- sistematizzazione di tale analisi a cura della funzione “Controllo di Gestione” e continua interattività con i dirigenti di primo livello delle tre direzioni aziendali: Amministrazione e Controllo, Appalti, Opere Pubbliche (coordinamento attivato, *ad interim*, dal Direttore Amministrazione e Controllo);
- analisi delle risultanze della matrice SWOT con il Consiglio di Amministrazione della società;
- individuazione, da parte del Consiglio di Amministrazione, di una prima indicazione di macro-obiettivi di estrema sintesi del piano. Tali obiettivi sono sintetizzabili nei seguenti:
 - raggiungimento di un reddito operativo almeno pari a zero;
 - raggiungimento *di un margine di contribuzione positivo, ossia: ricavi- (costi diretti+costi in diretti specifici)>zero*, per ciascuna delle Direzioni che procurano ricavi (Appalti, Opere Pubbliche) e della Funzione Progetti Speciali, in modo diretto ossia applicando il listino prezzi previsto dalla convenzione con la Regione Piemonte;
 - conseguimento degli obiettivi annuali specificamente individuati dall’Azionista con deliberazione della Giunta regionale n. 44-2724 del 29.12.2020 (redazione di un regolamento interno che disciplini condizioni e modalità di rimborso spese degli organi sociali e predisposizione di un modello per la separazione contabile);
 - recupero dei punti di debolezza, e mantenimento dei punti di forza;
- sviluppo delle azioni per raggiungere i macro-obiettivi di sintesi da parte della funzione “Controllo di Gestione” in collaborazione con i Dirigenti delle Direzioni operative (Appalti e Opere Pubbliche) e della Funzione Progetti Speciali;
- prima proiezione economico-patrimoniale e finanziaria delle azioni/risorse individuate e relazione al Consiglio di Amministrazione a cura della funzione “Controllo di Gestione” e della Direzione “Bilancio e Finanza”;
- revisione delle azioni/risorse in funzione dei macro-obiettivi reddituali, anche alla luce dell’emergenza Covid-19, da parte del Consiglio di Amministrazione e della funzione “Controllo di Gestione” e dei dirigenti di primo livello, mediante un processo interattivo.

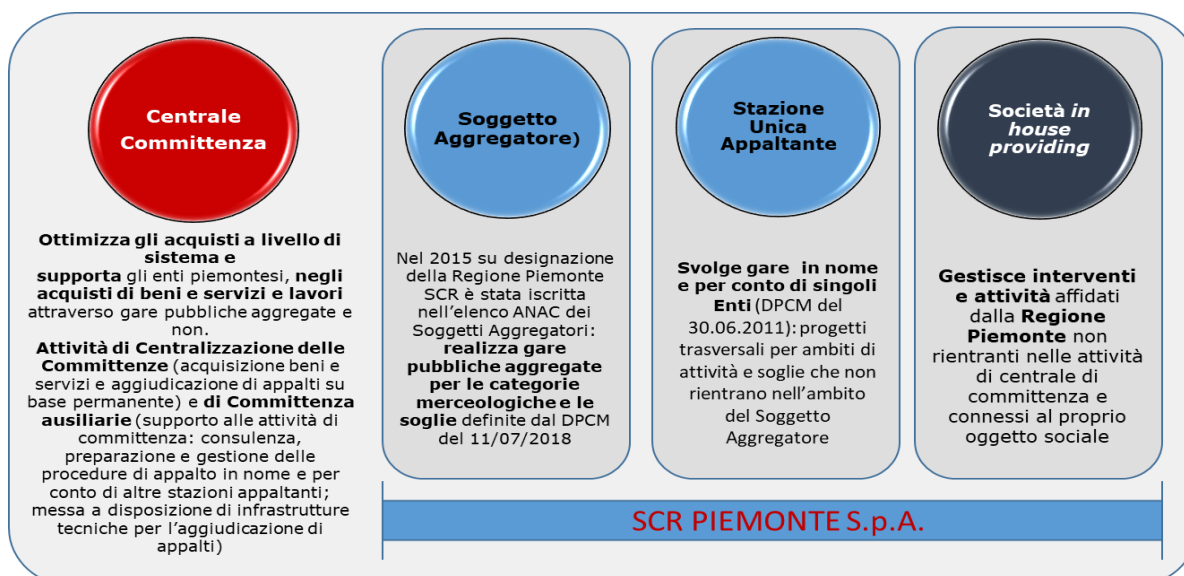
3. ANALISI DEL CONTESTO E POSIZIONAMENTO DI SCR

3.1 L'ANALISI DEL CONTESTO

3.1.1 La società

SCR Piemonte S.p.A., ai sensi della D.G.R. n. 20-6080 del 7 dicembre 2017 ed ai sensi dello Statuto societario, in vigore a seguito delle modificazioni deliberate dell'Assemblea Straordinaria dei Soci del 15 gennaio 2018:

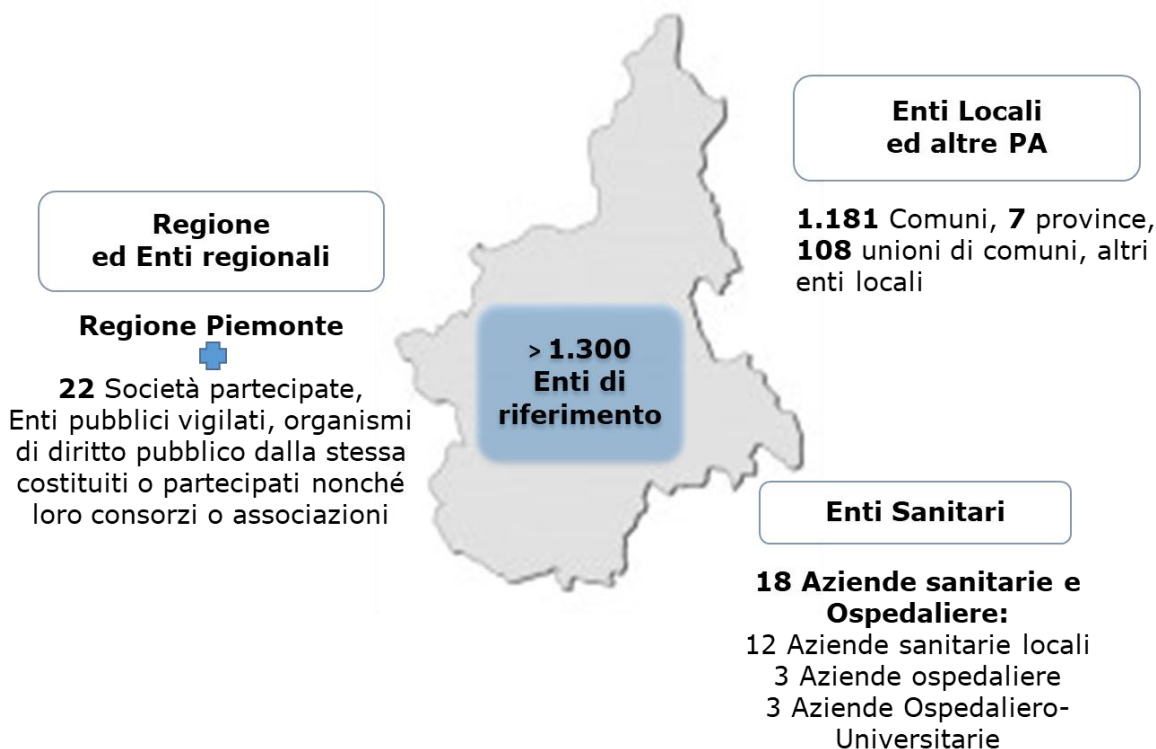
- è una società di capitali, a socio unico, partecipata totalmente dalla Regione Piemonte, istituita con Legge regionale n. 19 del 6 agosto 2007 con l'obiettivo di razionalizzare la spesa pubblica e di ottimizzare le procedure di scelta degli appaltatori pubblici nelle materie di interesse regionale, in particolare nei settori delle infrastrutture, trasporti, telecomunicazioni e sanità;
- svolge la funzione di centrale di committenza ai sensi dell'art. 37 e seguenti del D.Lgs. 18 aprile 2016 n. 50, 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;
- gestisce la progettazione e realizzazione di opere pubbliche in qualità di Stazione Appaltante svolgendo anche i ruoli di Responsabile del Procedimento e Responsabile Lavori;
- dal 22 luglio 2015 (delibera ANAC n. 58 e successive) è uno dei Soggetti aggregatori nazionali; in tale veste partecipa attivamente 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;
- opera, altresì, come società *in house providing* della Regione Piemonte per realizzare gli interventi individuati nella Programmazione regionale.



3.1.2 Gli utenti/clienti

SCR opera nei confronti di:

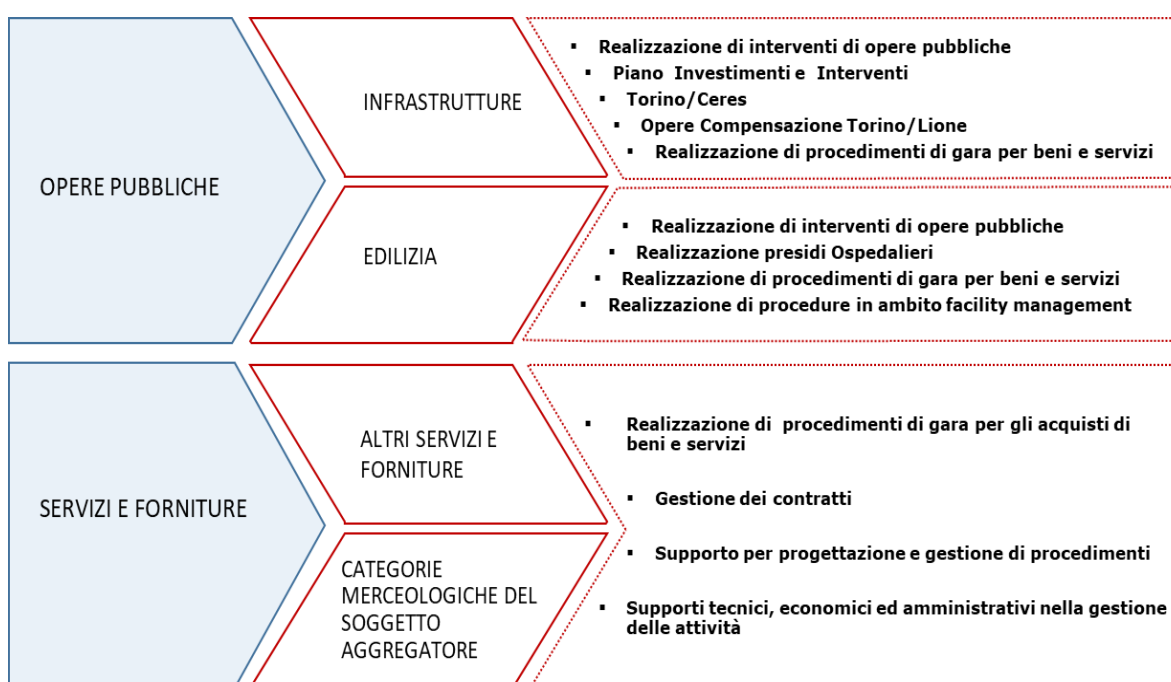
- Regione Piemonte;
- soggetti aventi sede nel suo territorio:
 - enti locali ed enti, aziende ed istituti, anche autonomi, istituzioni ed in generale organismi di diritto pubblico dalla stessa costituiti o partecipati, comunque denominati, nonché loro consorzi o associazioni, istituti di istruzione scolastica universitaria ed agenzie territoriali per la casa;
 - enti regionali, anche autonomi, ed in generale organismi di diritto pubblico dalla stessa costituiti o partecipati, nonché loro consorzi o associazioni ed inoltre enti e aziende del servizio sanitario regionale;
- 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.

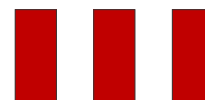


3.1.3 L'ambito di competenza

L'ambito di competenza di SCR riguarda:

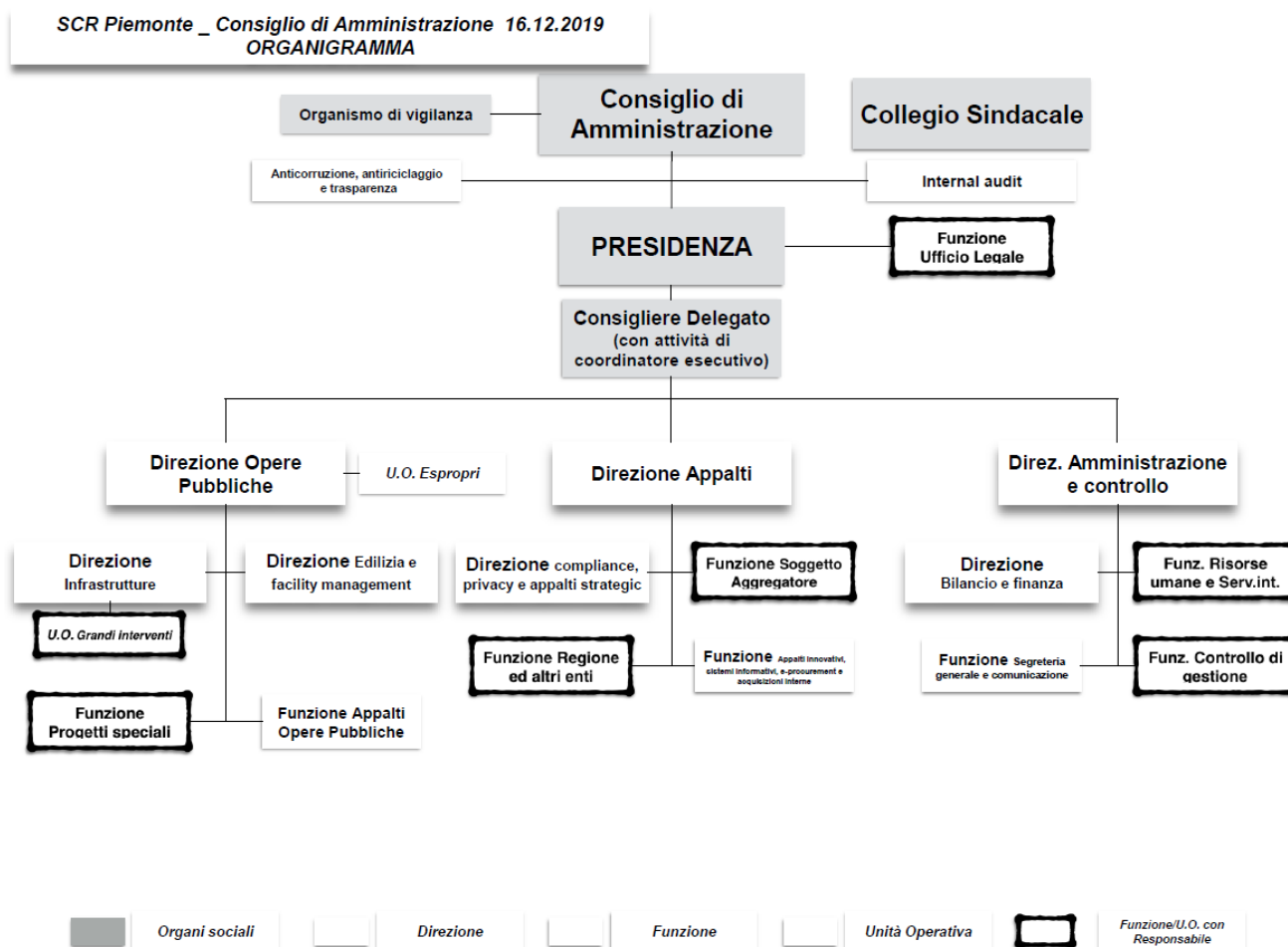
- le categorie merceologiche di esclusiva competenza dei Soggetti aggregatori: le 19 del DPCM 24 dicembre 2015 - farmaci, vaccini, *stent*, ausili per incontinenza, protesi d'anca, medicazioni generali, defibrillatori, pace-maker, aghi e siringhe, servizi integrati per la gestione delle apparecchiature elettromedicali, servizi di pulizia per gli enti del SSN, servizi di ristorazione per gli enti del SSN, servizi di lavanderia per gli enti del SSN, servizio di smaltimento rifiuti sanitari, vigilanza armata, e *facility management* immobili, pulizia immobili, guardiana, manutenzione immobili e impianti - alle quali si aggiungono le nuove 6 categorie del DPCM pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 16 agosto 2018 - ossigenoterapia, diabetologia territoriale, suture, guanti (chirurgici e non), manutenzione strade e servizio di trasporto scolastico;
- le categorie merceologiche derivanti dalla programmazione Regionale (indicate da apposite D.G.R. e della programmazione annuale ai sensi dell'art. 6 della Legge Regionale n. 19 del 6 agosto 2007);
- in generale, qualsiasi tipologia di bene o servizio da acquistare per le Pubbliche Amministrazioni;
- le infrastrutture nel settore trasporti, l'edilizia di interesse pubblico, l'edilizia sanitaria;
- le eventuali ulteriori attribuzioni conferite a SCR dal socio unico Regione Piemonte nell'ambito del ruolo di società *in house*.
- le gare per Altri Enti (su delega) derivanti dall'attività di Stazione Unica Appaltante (forniture, servizi e lavori).





3.1.4 La struttura organizzativa

Dal 1° febbraio 2020 è entrato in vigore l'assetto organizzativo approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16.12.2019, come illustrato nel precedente Piano.

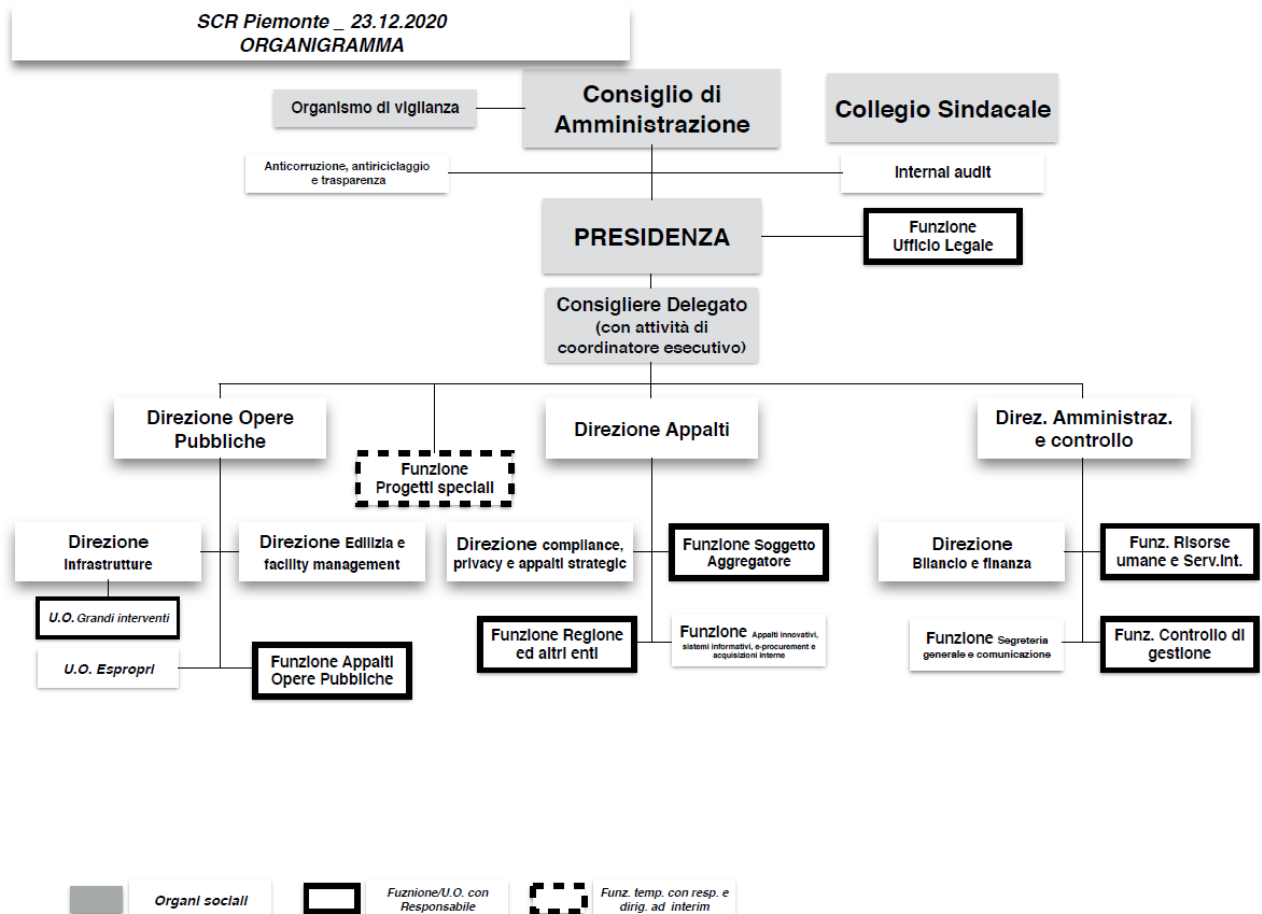


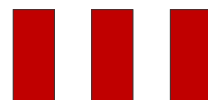
Tale impianto organizzativo, che assegna al Consigliere Delegato l'attività di coordinamento esecutivo, è stato sviluppato nell'ottica di addivenire ad una organizzazione maggiormente performante in termini di ripartizione dei carichi, di personale assegnato e di efficienza nei flussi informativi; esso è frutto di un'importante riflessione che ha visto il coinvolgimento, da parte del Consiglio di Amministrazione, di tutti i dirigenti della Società, anche attraverso l'analisi dei dati restituiti dal controllo di gestione con l'applicativo "Time report" (procedura per il monitoraggio delle attività del personale).

Con il nuovo organigramma si è inteso rafforzare i due settori produttivi della Società, la Direzione Opere Pubbliche e la Direzione Appalti, concentrando tutta l'attività ausiliaria, integrativa e di informazione (Bilancio e Finanza, Personale ed Organizzazione Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione, Segreteria Generale e Affari Societari Relazioni Istituzionali e Comunicazione) in un'unica Direzione "Amministrazione e Controllo", di ausilio sia ai settori produttivi societari, sia alla Direzione Societaria. È stata inoltre creata la Funzione Ufficio legale nell'ambito della quale è stato costituito l'Ufficio Legale interno, a diretto riporto del Presidente.

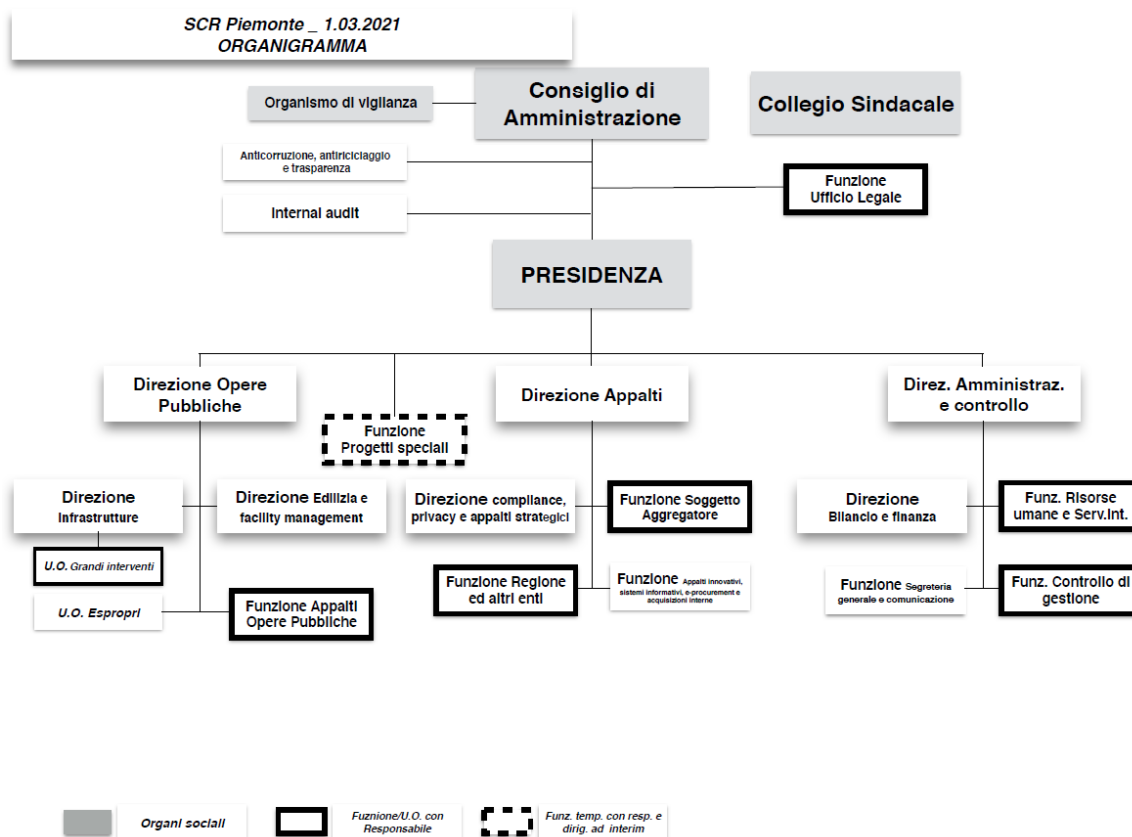
In tale ambito, si segnala che in data 30.11.2020 il Direttore Opere Pubbliche è entrato nel periodo di quiescenza e che la Società ha ritenuto di non sostituire tale figura dirigenziale attraverso una ricerca esterna, ma, piuttosto, di assegnarne le funzioni *ad interim* al Direttore Amministrazione e controllo.

Per quanto sopra e a seguito di ulteriori confronti sull'assetto organizzativo, il Consiglio di Amministrazione ha poi adottato, in data 23 dicembre 2020, il seguente organigramma che riporta direttamente al Consigliere Delegato la Funzione temporanea Progetti speciali, coordinata *ad interim* dal Direttore *Compliance, privacy* e appalti strategici, e porta a sei, in luogo di cinque, le Funzioni ove è possibile individuare la figura di un Responsabile, nel rispetto degli accordi sindacali vigenti.





Inoltre, a seguito delle deleghe rimesse dal Consigliere Delegato al Consiglio di Amministrazione in data 29 gennaio 2021, il 01 marzo c.a. è stato approvato l'organigramma che segue.

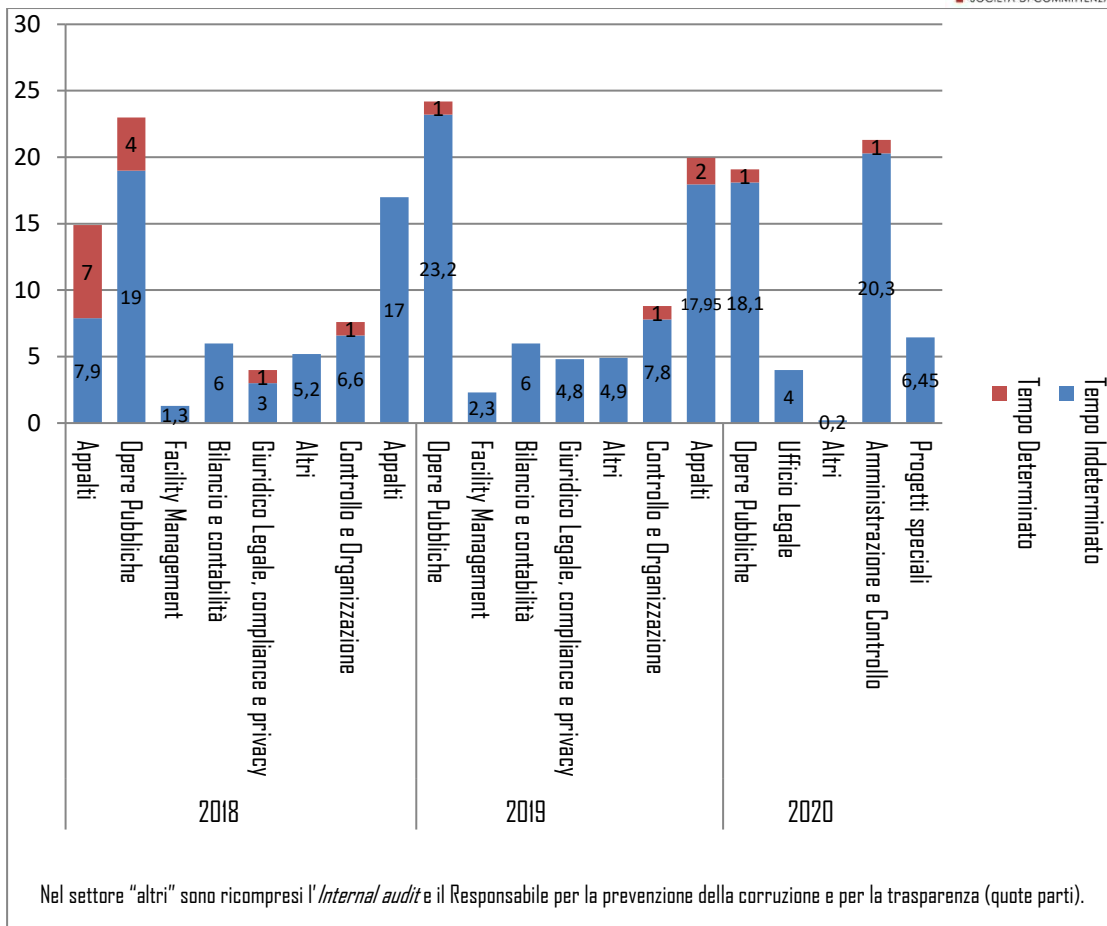


Infine, a seguito dei predetti accadimenti, sono state attribuite ai Dirigenti della Direzione Amministrazione e controllo, della Direzione Appalti, della Direzione Bilancio e Finanza e della Funzione Progetti speciali le procure per l'ordinaria amministrazione.

Il numero dei dipendenti al 1.1.2021 è di 71 unità, di cui 6 con profilo dirigenziale, 12 quadri, 17 primi livelli, 23 secondi livelli, 10 terzi livelli, 3 quinti livelli.

3.1.5 L'organico suddiviso per ambito di attività dirigenti inclusi (numero di unità)

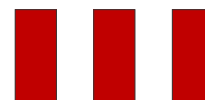
L'andamento dell'organico nell'ultimo quinquennio è stato caratterizzato da un importante *trend* di crescita che ha portato il personale da 50 unità nel 2016 alle predette 71 unità alla fine del 2020; nel grafico che segue il personale dell'ultimo triennio è suddiviso per aree funzionali così come definite dall'organigramma.



Il programma di implementazione dell'organico per il 2020 prevedeva l'ingresso di una sola risorsa a tempo determinato da dedicare agli appalti innovativi; si segnala, al riguardo, che la procedura, bandita nel mese di settembre 2020, si è conclusa nel corrente mese di febbraio, essendosi i tempi di processo dilungati a causa del permanere della situazione di emergenza sanitaria, con conseguente sospensione dello svolgimento delle procedure concorsuali pubbliche e private.

Nel corso del 2020 è stato, inoltre, portato a compimento il piano di acquisizione previsto nel Piano Strategico per il 2019 mediante l'ingresso di due dipendenti a tempo indeterminato (t.i.), rispettivamente presso la Direzione Amministrazione e controllo e la Direzione Appalti (in questo caso per sostituire una risorsa dimissionaria) e di tre dipendenti a t.i. nella Direzione Opere Pubbliche in sostituzione dei contratti a tempo determinato (t.d.) giunti a termine. Sono stati attivati due contratti a t.d. per sostituzione maternità, entrambi presso la Direzione Appalti.

È stata infine registrata la soprammenzionata uscita di un dirigente presso la Direzione Opere Pubbliche.



3.2 L'ANDAMENTO ECONOMICO

Nei punti successivi è analizzato l'andamento economico della Società quale rapporto fra gli esercizi 2018, 2019, il previsionale 2020 ed il pre-consuntivo 2020, 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.

Come già esplicitato in premessa, il processo di valutazione e redazione del bilancio di esercizio al 31.12.2020, da cui scaturisce il preconsuntivo 2020, è in corso alla data di approvazione del presente documento; pertanto, i valori indicati in detto pre-consuntivo potranno subire variazioni anche significative.

3.2.1 L'andamento economico operativo

I ricavi operativi (€ x 1.000)

Settore di ricavo \ Anno	OO.PP. Infrastrutture	OO. PP. Edilizia e Facility Management	Progetti speciali	Appalti e Acquisizione Beni e servizi	Contributo Soggetto Aggregatore	Altri Enti	Altri ricavi	Totale ricavi operativi
Consuntivo 2018	720	189	1.200	4.011	144	311	172*	6.747
Consuntivo 2019	1.936	537	1.015	3.320	367	411	233*	7.819
Previsionale 2020	705	294	1.100	4.169	750	161	83	7.262
Pre-Consuntivo 2020	965	334	1.422	4.989	421	154	173	8.458

*il dato "altri ricavi" comprende i ricavi da *facility management* prima della redistribuzione all'interno della Dir. Edilizia.

Il totale dei ricavi operativi derivante dal pre-consuntivo 2020 risulta migliorativo rispetto sia al consuntivo 2019, con una variazione positiva del 8,17% [(€ 8.458-€ 7.819) / € 7.819], sia al previsionale 2020.

Al netto del contributo Soggetto Aggregatore, il 62,08% [€ 4.989 / € (8.458 - 421)] dei ricavi è generato dalla gestione dei procedimenti di acquisizioni di beni e servizi, sostanzialmente riconducibili all'attività di Centrale di committenza, in aumento del 50,27% [(4.989-3.320) / 3.320] rispetto a quanto registrato nel 2019, frutto delle numerose gare sviluppate per fronteggiare le richieste derivanti dalla pandemia da COVID-19.

Analizzando i singoli ambiti, il settore Progetti Speciali riscontra uno scostamento incrementale fra consuntivo 2019 e pre-consuntivo 2020 pari al 40,10% [(€ 1.422- € 1.015) / € 1.015], dovuto all'aumento delle attività di supporto alla Direzione Lavori del Palazzo Unico della Regione Piemonte, anche in relazione all'avvicinarsi del compimento dell'opera.

Le Infrastrutture registrano il dimezzamento dei ricavi rispetto al consuntivo 2019

(-50,15%); tale riduzione è principalmente imputata all'inserimento nell'esercizio 2019 di tutti i ricavi rideterminati per le commesse relative alla Legge 65/2012, a seguito della rendicontazione relativa alla convenzione regolante i rapporti con Agenzia Torino 2006. Il minor importo era già stato considerato nell'ambito della redazione del previsionale 2020, che infatti riportava ricavi per € 705 ml: raffrontando dunque il previsionale 2020 e il pre-consuntivo 2020 si riscontra un miglioramento pari al 36,88% $[(€ 965 - € 705) / € 705]$. Tale risultato è stato reso possibile dalla ridefinizione dei compensi.

Anche la direzione Edilizia e *facility management* ha generato ricavi in diminuzione rispetto al consuntivo 2019 (-37,62%); tale riduzione era stata prevista all'interno del previsionale 2020, in quanto non sono più presenti gli effetti dovuti all'intervento relativo alla realizzazione dell'Ospedale del VCO.

Raffrontando, dunque, il previsionale 2020 e il pre-consuntivo 2020 si riscontra un miglioramento del + 13,60% $[(€ 334 - € 294) / € 294]$, principalmente dovuto al buon andamento delle commesse relative all'aggregato "Consiglio Regionale".

La direzione Appalti consegue un rilevante aumento rispetto al consuntivo 2019 pari a + 37,85% $[(€ 5.143 - € 3.731) / € 3.731]$. Il buon risultato è dovuto all'attività relativa al comparto Acquisizione di Beni e Servizi che riporta un considerevole aumento dei ricavi rispetto al consuntivo 2019 pari a +50,27 % $[(€ 4.989 - € 3.320) / € 3.320]$, per il maggior numero di gare indette e gestite per fronteggiare l'emergenza sanitaria in atto (farmaci, dispositivi medici e servizi di laboratorio).

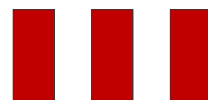
Tale maggior richiesta di attività non poteva essere programmata e ha pertanto comportato una riorganizzazione interna a favore del comparto sanitario, con conseguente riduzione considerevole dei ricavi per il settore Altri Enti - 62,53% $[(€ 154 - € 411) / € 411]$.

Per quanto riguarda l'analisi complessiva tra pre-consuntivo 2020 e previsionale 2020 si osserva un complessivo miglioramento rispetto al totale dei valori previsti pari a + 16,43% $[(€ 8.458 - € 7.262) / € 7.262]$.

Il 27 ottobre 2020 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 esistenti¹ e i 22 aventi diritto²) a partecipare alla ripartizione delle risorse del Fondo per l'aggregazione degli acquisti di beni e servizi per l'anno 2019,

¹Delibera ANAC n. 781 del 4 settembre 2019 (https://www.acquistinretepa.it/opencms/export/sites/acquistinrete/soggetti_aggregatori_new/normativa/Delibera_ANAC_soggetti_aggregatori_n_781_del_4_9_2019.pdf)

²Determina del dirigente del Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi - MeF, Prot. Num. 0139848/2019 del 03/12/2019 (https://www.acquistinretepa.it/opencms/export/sites/acquistinrete/soggetti_aggregatori_new/Documentazione_Soggetti_Aggregatori/determina_prot._139848_del_03.12.2019_-_Fondo_2018.pdf)



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 € 605.652,04, il 4° risultato fra tutti i Soggetti Aggregatori, con una riduzione del - 49,45% rispetto a quanto attribuito nel 2019 (€ 1.198.306,63) come primo Soggetto Aggregatore italiano.

Relativamente ai corrispettivi derivanti dal Contributo Soggetto Aggregatore sono stati imputati al pre-consuntivo 2020 € 312.534,36 del Fondo 2018 oltre a € 108.588,08 del Fondo 2019 per un totale pre-consuntivo 2020 pari a € 421.122,44 sulla base della correlazione con i relativi costi.

I costi operativi (€ x 1.000)

Voce di costo / Anno	Costo personale	Altri costi operativi	Totale costi di funzionamento
Consuntivo 2018	(4.319)	(3.098)	(7.417)
Consuntivo 2019	(4.637)	(3.063)	(7.700)
Previsionale 2020	(4.951)	(2.756)	(7.707)
Pre-Consuntivo 2020	(4.823)	(3.739)	(8.562)

I costi complessivi nel pre-consuntivo 2020 sono maggiori del 11,19% rispetto al consuntivo dell'anno precedente.

L'aumento del costo del personale (+4,01%) rispetto all'esercizio precedente era già stato previsto nel previsionale 2020, frutto della messa in atto del "piano di sviluppo del personale". Rispetto al previsionale 2020, il pre-consuntivo riscontra una riduzione dei costi (-2,59%) a seguito di alcune uscite dalla società non prevedibili.

Il pre-consuntivo 2020, inoltre, evidenzia costi di funzionamento maggiori rispetto a quanto preventivato nel previsionale 2020 (+35,67%).

Il reddito operativo (€ x 1.000)

Voce di costo / Anno	Totale ricavi operativi*	Totale costi operativi	Reddito operativo
Consuntivo 2018	6.747	(7.418)	(671)
Consuntivo 2019	7.819	(7.700)	119
Previsionale 2020	7.262	(7.707)	(446)
Pre-Consuntivo 2020	8.458	(8.562)	(104)

* comprensivo del contributo Soggetto aggregatore.

3.2.2 L'andamento economico complessivo

I ricavi totali (€ x 1.000)

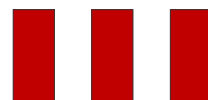
Voce di costo Anno	Totale ricavi operativi	Proventi finanziari	Totale ricavi
Consuntivo 2018	6.747	4.429	11.176
Consuntivo 2019	7.819	3.058	10.877
Previsionale 2020	7.262	2.841	10.103
Pre-Consuntivo 2020	8.458	2.648	11.106

I costi totali (€ x 1.000)

Voce di costo Anno	Totale costi di funzionamento	Oneri finanziari	Imposte sul reddito	Totale costi
Consuntivo 2018	(7.417)	(3.067)	(175)	(10.659)
Consuntivo 2019	(7.700)	(2.749)	(147)	(10.596)
Previsionale 2020	(7.707)	(2.632)	(19)	(10.358)
Pre-Consuntivo 2020	(8.562)	(2.503)	(215)	(11.280)

Il reddito netto (€ x 1.000)

Voce di costo Anno	Ricavi totali	Costi totali	Totale
Consuntivo 2018	11.176	(10.660)	516
Consuntivo 2019	10.877	(10.596)	281
Previsionale 2020	10.103	(10.358)	(255)
Pre-Consuntivo 2020	11.106	(11.280)	(174)



3.3 IL POSIZIONAMENTO SUL MERCATO

La Società ha definito un sistema di analisi che si basa sull'individuazione di "commesse operative" e di "centri di costo".

Nel corso dell'anno 2020 sono state gestite complessivamente n. 258 commesse di cui 73 commesse attivate nell'anno 2020, per un giro di affari complessivo pari a € 8.513.738.688,52 (Direzione Appalti: valore a base gara per le iniziative di gare; Direzione Opere Pubbliche: valore indicato nei quadri economici degli interventi di lavori gestiti).

3.3.1 Le gare

SCR Piemonte S.p.A. realizza procedure di gara:

- per conto delle amministrazioni aderenti (perlopiù insistenti sul territorio regionale), nei cui procedimenti svolge 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 mantengono in capo a sé la sottoscrizione e la gestione operativa del contratto.

A seconda della condizione operativa, SCR Piemonte S.p.A. 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 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.

Nelle tabelle che seguono sono presentati i risultati operativi conseguiti negli anni 2018, 2019 e 2020.

Le attività di gara sviluppate sono state suddivise in categorie denominate "ambiti di azione", così definiti:

- 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;
- Spesa comune: in essa sono comprese tutte le attività svolte in forma centralizzata per gli enti e i soggetti richiamati nel presente documento (paragrafo 3.1.3 punti 2 e 3);
- 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;
- 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;

- 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*;
- 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;
- 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;
- SCR (procedimenti relativi a servizi necessari al funzionamento di SCR Piemonte S.p.A.): Sistemi Informativi, Giuridico Legale, Organizzazione.

Nei successivi paragrafi si effettua un'analisi quantitativa delle iniziative di gara eseguite.

3.3.1.1 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.

Anno	SCR (attività interne)	Altri enti	Edilizia e Facility Management	Infrastrutture	Palazzo della Regione	Sanità	Spesa comune	Opere pubbliche gare	Totale
2018*	0,5	38,6	1,0	10,8		2.641,4	104,1		2.796,4
2019*	1,4	520,9	2,9	12,7		594,3	149,2		1.281,4
2020	0,94	115,0	0,20	1,50	0,4	3.903,8	33,9	3,7	4.059,5

*sino al 2019 tali gare rientravano tra quelle svolte nell'aggregato "gare altri enti"

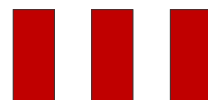
Nel 2020 si registra una crescita considerevole rispetto al 2019 rappresentata da un aumento degli importi posti a base di gara (+ 216,8 %)

Relativamente a Infrastrutture, Edilizia e *facility management*, Palazzo della Regione e opere pubbliche gare (ambito opere pubbliche), i dati riportati in tabella sommano rispettivamente negli anni:

esercizio 2018, € 11,8 Mln;

esercizio 2019, € 15,6 Mln;

esercizio 2020, € 5,4 Mln.



La diminuzione del valore relativo agli importi posti a base di gara dei settori Infrastrutture ed Edilizia deriva dal rallentamento degli investimenti nell'ambito opere pubbliche causato dall'attuale situazione di emergenza "Covid-19". Difatti, si sono riscontrati forti rallentamenti sia nelle fasi di programmazione ed autorizzazione dei progetti per l'esecuzione delle opere, sia nell'esecuzione dei cantieri attivi.

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 2018, € 2.745,5 Mln;

esercizio 2019, € 743,5 Mln;

esercizio 2020, € 3.937,8 Mln.

L'attività in ambito sanitario registra un forte incremento + 557,23%, mentre l'ambito Spesa Comune riscontra una riduzione pari al - 77,24% rispetto all'esercizio 2019, Tali risultati sono frutto della maggior domanda di beni e servizi per fronteggiare la pandemia e della riorganizzazione interna del lavoro per dare risposta a tale richiesta, nonché della ciclicità della gara farmaci (con Sistema Dinamico di Acquisizione) che ogni due anni prevede la re-indizione completa dei principi attivi che produce per l'anno 2020 un effetto pari a circa 1.500 Mln.

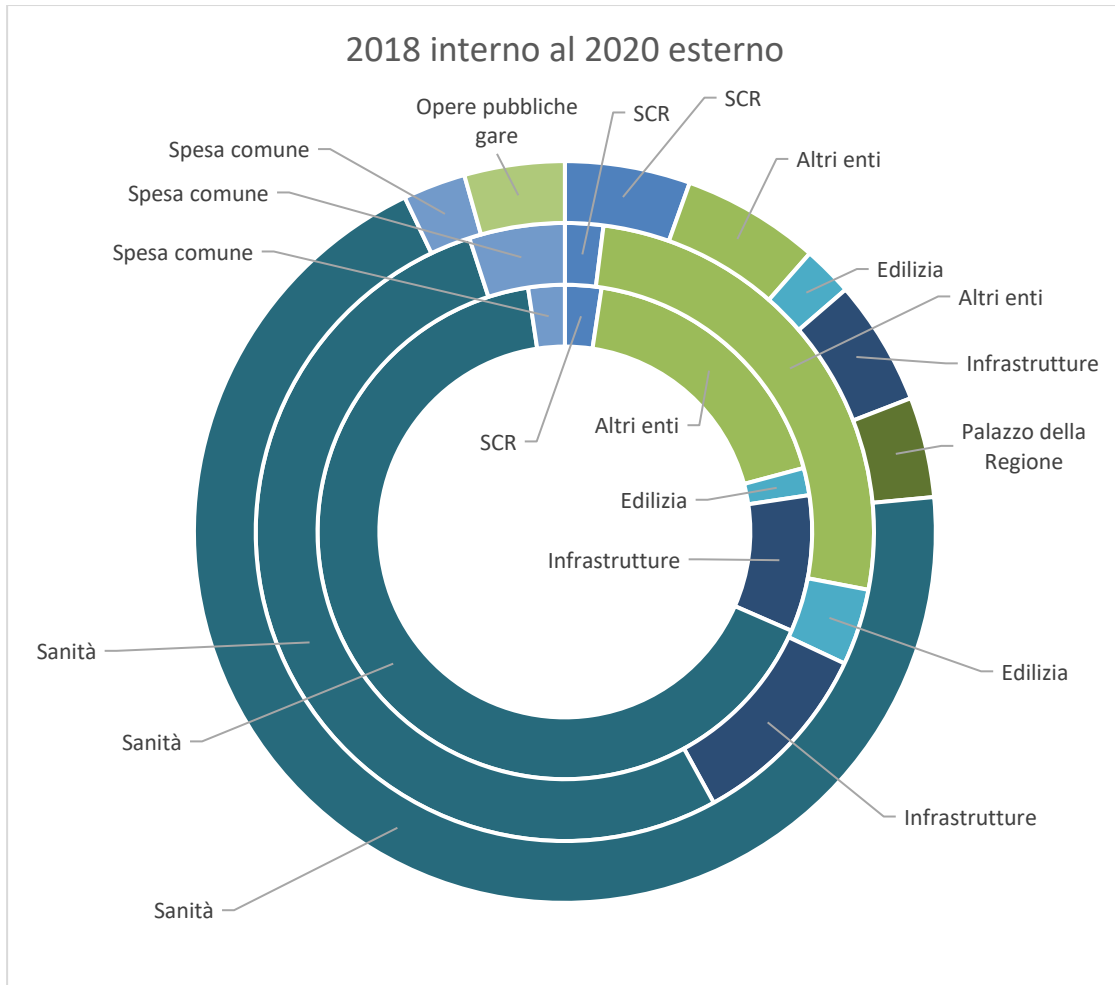
Si osserva, inoltre, una flessione analoga a quella registrata per l'aggregato spesa comune anche per l'aggregato Altri Enti pari a - 59,06%.

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)

Anno	Altri beni	Attrezzature	Dispositivi	Farmaci	Farmaci SDA	Servizi amministrativi	Servizi assicurativi	Servizi di man. App.ture elettromedi-	Servizi di pulizia	Servizi di smaltimento rifiuti	Servizio di elisoccorso	Servizi Emergenza Covid	Servizi per ossigeno-terapia	Vaccini	Totale complessivo
2018			149	127	1.747	8	131		314	47				119	2.641
2019		1	216	74	104		16	119		56				8	594
2020	13		702	187	2.220						135	454	36	156	3.904

3.3.1.2 Numero di procedimenti di gara indetti

Anno	SCR	Opere pubbliche gare	Altri enti	Edilizia	Infra-strutture	Palazzo della Regione	Sanità	Spesa comune	Totale
2018	4		31	3	15		111	4	168
2019	8		26	4	11		53	5	107
2020	10	8	11	4	10	8	127	5	183

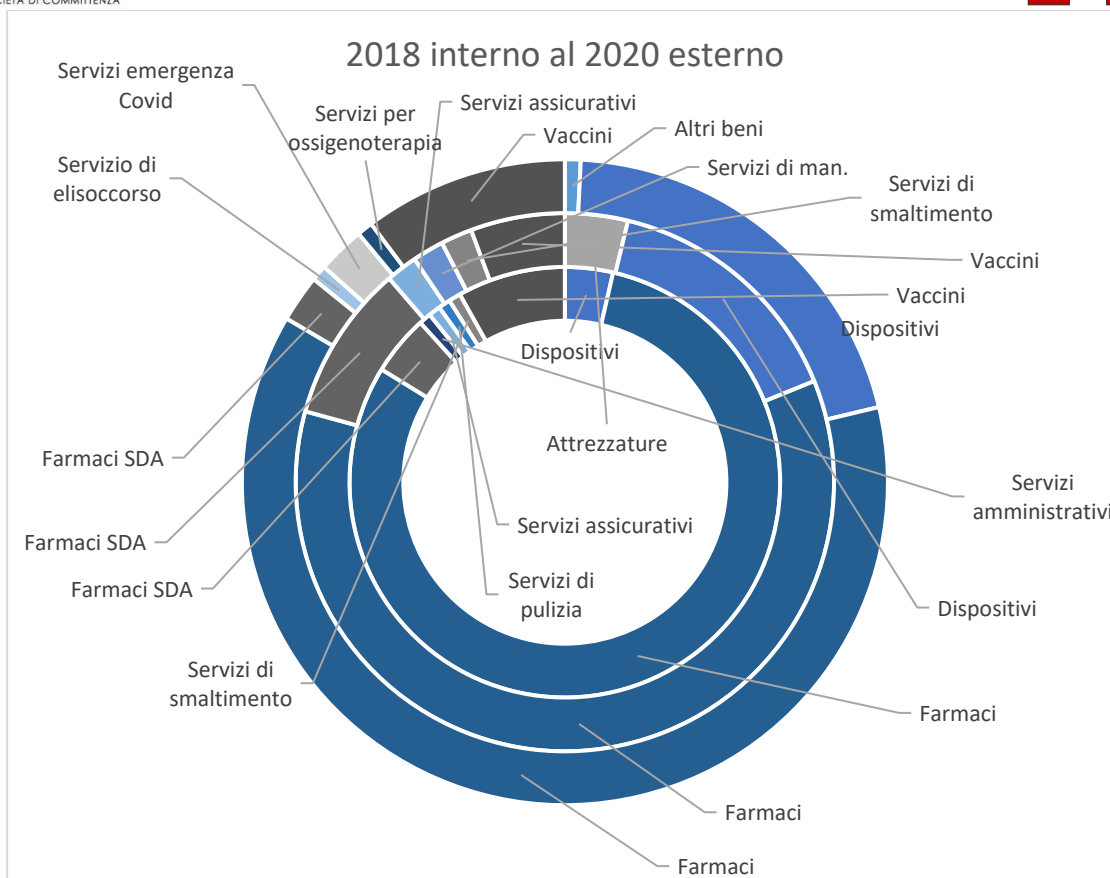
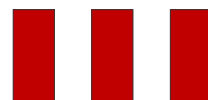


Dall'analisi del grafico sopra riportato si evince che, nel complesso, il numero di procedure di affidamento indette nell'anno 2020 ha subito un aumento pari al +71,03% rispetto a quanto realizzato nell'anno precedente.

Visto che i valori inerenti ai procedimenti di gara indetti nel comparto Sanità risultano di particolare rilevanza, tale comparto viene analizzato con maggior dettaglio.

Procedimenti di gara indetti nel comparto Sanità (numero)

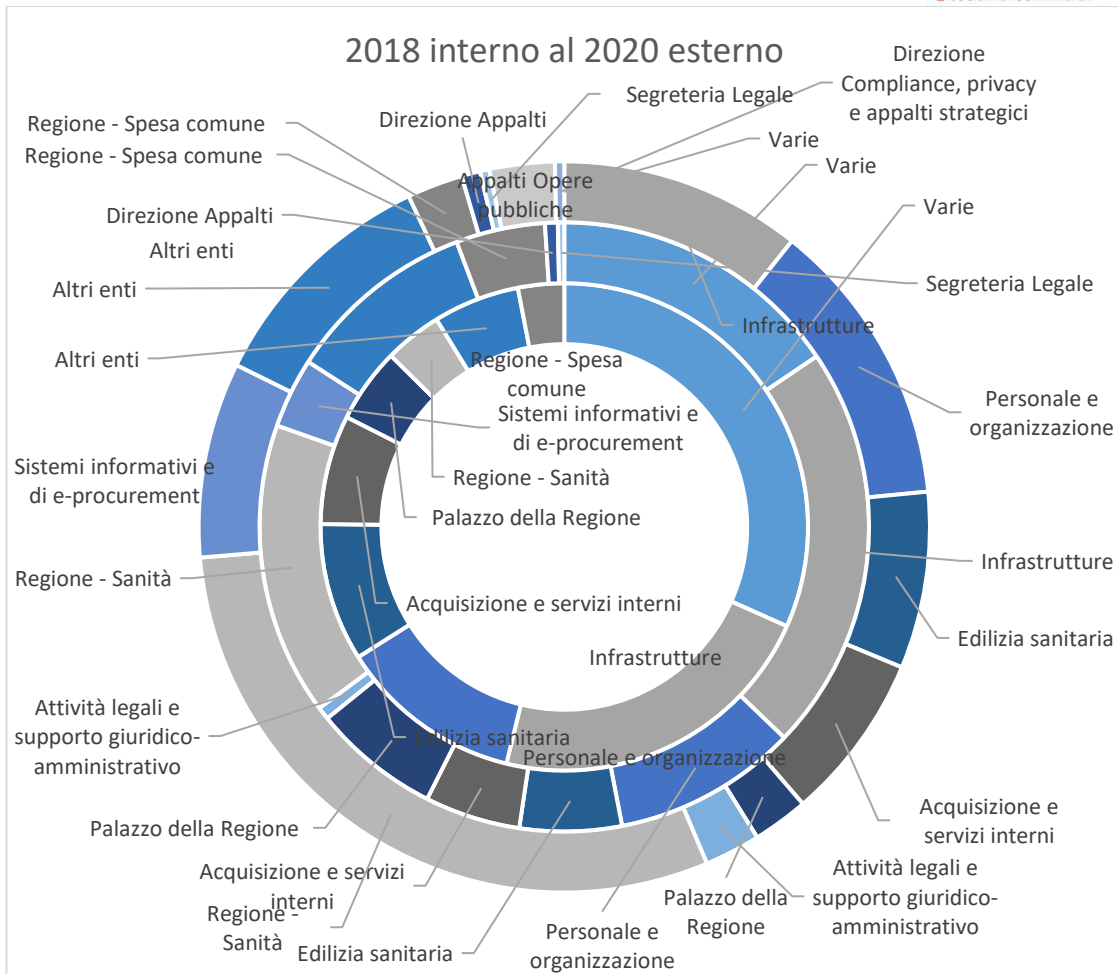
Anno	Altri beni	Attrezzature	Dispositivi	Farmaci	Farmaci SDA	Servizi amministrativi	Servizi assicurativi	Servizi di lavanderia	Servizi di man.	Servizi di pulizia	Servizi di smaltimento	Servizi tecnici	Servizio di elisoccorso	Servizi emergenza Covid	Servizio di ristorazione	Servizi per ossigenoterapia	Vaccini	Totale complessivo
2018			4	89	5	1	1			1	1						9	111
2019		2	8	32	5		1		1		1						3	53
2020	1		26	79	3								1	3		1	13	127



Dall'analisi approfondita del grafico, inerente ai procedimenti di gara indetti nel comparto Sanità, si osserva un forte aumento del numero di gare indette a fronte della maggior richiesta di mercato, dovuta al contenimento dell'emergenza da Covid-19. In questo contesto si rileva, in particolare, l'aumento del numero di procedure negoziate per l'acquisizione di farmaci, dispositivi medici (guanti, mascherine, camici usa e getta, ecc..) e vaccini.

Micro-contrattualistica (numero di procedimenti, Smart CIG)

Anno	Acquisizione e Servizi Interni	Altri enti	Attività Legali e Giurid.- Ammin.	Appalti Opere pubbliche	Direzione Appalti	Direzione Compliance, privacy e appalti strategici	Edilizia sanitaria	Infrastrutture	Varie	Palazzo Regione	Personale e Organizzazione	Regione - Sanità	Regione - Spesa Comune	Segreteria Legale	Sistemi Informativi e e-procurement	Totale complessivo
2018	19	15					24	58	83	13	32	10	8			262
2019	15	30		2	2		16	64	46	20	29	46	14	1	11	296
2020	18	26		6	7	2	1	19	26	6	31	73	6	1	21	243



Relativamente al numero di procedimenti inerenti ai contratti di lavori di importo inferiore a € 40.000,00, ovvero contratti di servizi e forniture di importo inferiore a € 40.000,00 e contratti esclusi in tutto o in parte dell'applicazione del Codice degli Appalti, si osserva, nel complesso, che il numero di procedure di affidamento relativo alla micro-contrattualistica è aumentato dal 2018 al 2019, mentre nel 2020 si osserva una certa flessione (-17,56 %). Tale diminuzione è imputabile agli effetti della pandemia sulla realizzazione di opere pubbliche che ne ha - di fatto - rallentato l'esecuzione e conseguentemente ridotto i relativi affidamenti.

3.3.1.3 I procedimenti di gara aggiudicati

Per interpretare correttamente i dati sotto esposti, occorre tenere conto delle seguenti definizioni:

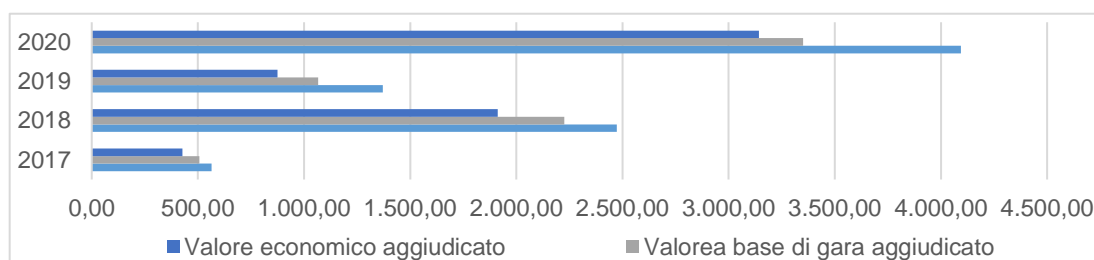
- *Valore economico a base di gara (delle procedure che hanno avuto esito nell'anno):* sommatoria degli importi, relativi a specifici procedimenti espressi in Mln di euro, messi a gara e relativi alle procedure che hanno avuto esito nell'anno;



- *Valore economico a base di gara aggiudicata*: sommatoria degli importi a base di gara, espressi in Mln di euro, relativi a specifici procedimenti che sono stati effettivamente aggiudicati;
- *indice di efficacia*: percentuale, in termini economici, dei lotti aggiudicati;
- *importo aggiudicato*: sommatoria degli importi effettivamente aggiudicati, espressi in Mln di euro, a seguito dell'espletamento delle procedure di gara (importo risultante dalla detrazione del ribasso formulato in sede di offerta dall'importo a "base di gara aggiudicata").

Anno Aggiudicazione	Numero di gare	Valore Economico a base di gara	Valore a base di gara aggiudicato	Indice di efficacia	Valore economico aggiudicato	Ribasso %	Ribasso €
2018	156	2.472,45	2.225,38	90%	1.911,57	14%	313,81
2019	82	1.282,86	1.065,71	83%	875,05	18%	190,66
2020	140	4.093,53	3.351,14	82%	3.142,60	6%	208,54
2020*	135	3.935,85	3.197,32	81%	2.940,45	8%	256,87

*Andamento senza considerare le gare Covid-19 che hanno avuto offerta in aumento rispetto alla base di gara



Al netto della gare Covid-19, le iniziative realizzate nel 2020 hanno messo in luce, in termini di risposta di mercato (efficacia), un andamento sostanzialmente analogo all'esercizio 2019. I ribassi conseguiti sono stati mediamente inferiori, a causa di un ingente numero di gare con ridotti margini di ribasso (a volte anche negativi) determinati dalla scarsità di offerta di mercato dei beni da approvvigionare. Infatti, al fine di poter assicurare un'efficace risposta alla pandemia da Covid-19, si sono svolti procedimenti di gara che prevedevano la possibilità di offrire anche prezzi superiori alla base di gara, da cui ne deriva una minore percentuale di ribasso.

Si evince, invece, una forte crescita del numero di procedure concluse. Nel 2020 le gare sono aumentate rispetto al 2019 del 70,7% [(140-82)/82].

In sintesi, l'analisi dei dati consente di osservare:

- *un indice di efficacia [indicatore dell'aderenza delle richieste di capitolato rispetto alle risponderenze del mercato (Valore a base di gara aggiudicato)/(Valore Economico a base di*



gara)] pari al 82% nel corso del 2020, in diminuzione rispetto al dato 2019, dovuto alla possibilità, per alcune gare, di accettare offerte superiori alla base di gara;

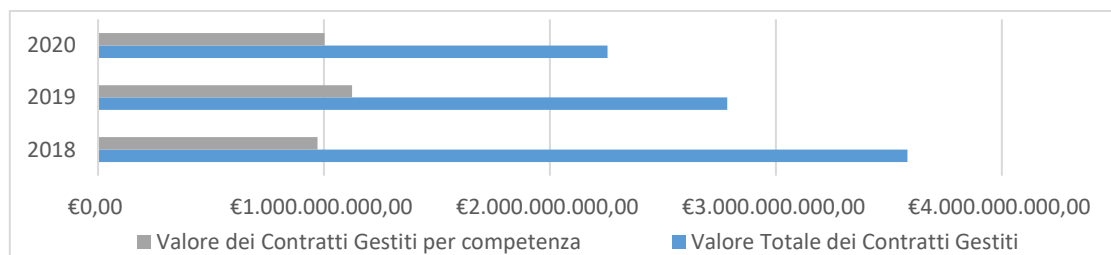
- un ribasso medio [indicatore della capacità di corretta previsione del “blocco” di fondi necessari per la realizzazione della gara mediante la valutazione dei risparmi rispetto al potenziale costo (Valore economico aggiudicato) / (Valore a base di gara aggiudicato)] pari al 6% nel 2020, in forte aumento rispetto al dato 2019; risultato sempre dovuto all'accettazione delle offerte in aumento.

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

La tabella 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”.

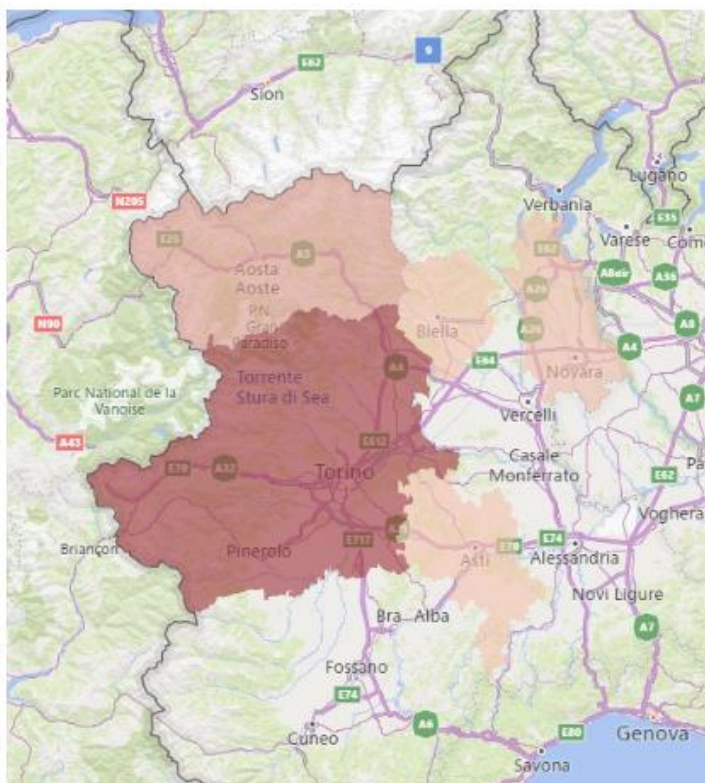
Anno	N. contratti	Valore Tot. dei contratti gestiti	Valore dei contratti gestiti per competenza
2018	864	3.582.770.601,11 €	971.722.984,06 €
2019	635	2.785.043.535,21 €	1.124.114.293,68 €
2020	418	2.254.703.461,06 €	1.002.365.690,15 €

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.



3.3.1.5 La distribuzione geografica delle attività di gara

- *Attività realizzata per le categorie merceologiche extra DPCM*



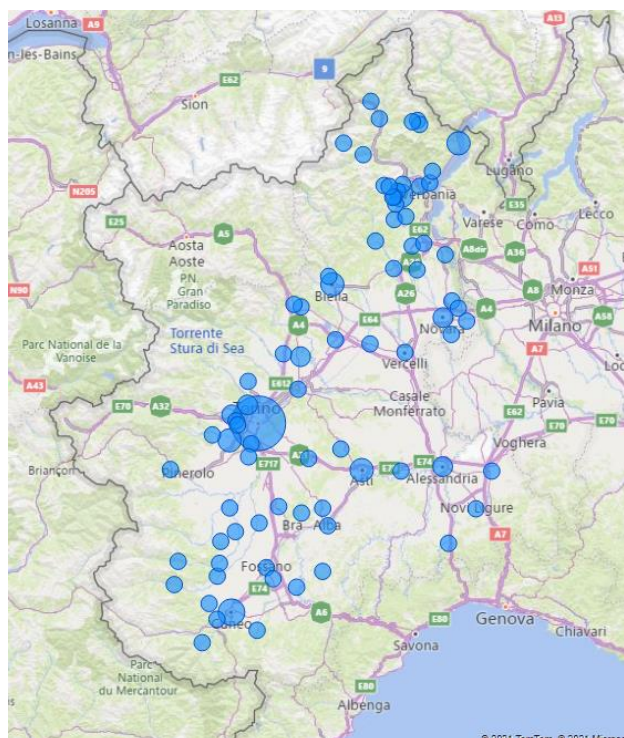
La carta geografica a fianco mette in evidenza, con tono rosso di intensità crescente, il numero di procedure indette, suddiviso per provincia o città metropolitana.

- *Attività realizzata in qualità di soggetto aggregatore*



La carta geografica a fianco mette in evidenza, con tono rosso di intensità crescente, il 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 con conseguente sottoscrizione di un accordo per la formalizzazione, da parte delle singole amministrazioni, sia dell'adozione dello strumento e conseguentemente la sua messa a disposizione sia della formazione all'uso sia della consulenza e l'assistenza in fase di gara da parte di SCR.

La diffusione degli accordi e la conseguente adozione di Sintel sono ad oggi omogenee sul territorio regionale con 112 Enti attivi, contro i 58 del 2019 (+ 48,2%), con una prevalenza nell'ambito della Città Metropolitana di Torino dove ha sede anche la maggior parte delle società partecipate dalla Regione Piemonte e regionali in genere.

3.3.2 Gli Appalti strategici

L'articolo 4.5, lett. f) dello Statuto societario comprende nell'oggetto sociale "l'organizzazione di iniziative di *procurement* pubblico innovativo ai sensi dell'articolo 65 e dell'articolo 158, comma 1, del d. lgs. 50/2016 e dell'art. 32 della direttiva 26 febbraio 2014, n. 2014/25/UE (...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 (...)".

La domanda pubblica rappresenta un importante strumento di politica industriale. Affinché la domanda pubblica possa espletare il suo potenziale è però necessario un cambio d'impostazione: il passaggio da un approccio puramente amministrativo, che considera gli appalti una mera procedura di acquisto di prodotti o servizi, ad un approccio strategico, che sfrutti gli appalti per favorire gli investimenti nell'economia reale e stimoli la domanda, in un'ottica di accrescimento della competitività, basata sull'innovazione e sulla digitalizzazione. Si tratta di potenziare, in modo particolare, l'utilizzo degli strumenti messi a disposizione dalla legislazione nazionale e comunitaria, quali gli appalti pre-commerciali (PCP) e i partenariati per l'innovazione, che sono in grado di orientare le imprese sui fabbisogni



prestazionali e tecnologici, spingendole alla programmazione, all'innovazione e alla pianificazione dei relativi investimenti. Questo indispensabile cambiamento di prospettiva sarà tanto più immediato quanto più il percorso congiunto pubblico-privato consentirà agli operatori di accedere a nuove prospettive di mercato. Tale approccio, infatti, oltre a permettere la creazione di soluzioni più confacenti all'esigenza dell'acquirente pubblico, consente di sviluppare soluzioni esportabili nel mercato degli acquisti privatistici.

Nel corso del 2020, la società ha consolidato l'adesione a EHPPA (European Health Public Procurement Alliance), associazione tra soggetti aggregatori europei avente lo scopo di individuare politiche strategiche nell'ambito degli appalti pubblici a livello europeo, con un *focus* sull'innovazione.

Obiettivo di SCR Piemonte S.p.A. è consolidare e implementare la propria posizione nel panorama europeo delle centrali di committenza sia attraverso la partecipazione a programmi - a livello comunitario e internazionale - in materia di appalti innovativi, di sostenibilità ambientale ed economia circolare, sia attraverso piani di formazione finalizzati alla creazione e allo sviluppo di competenze e professionalità in tali ambiti.

3.3.3 Le opere pubbliche

SCR Piemonte S.p.A. opera anche nel settore della realizzazione e gestione delle Opere Pubbliche sia come Stazione Appaltante, sia come Responsabile Unico del Procedimento. In tale ambito svolge tutte le attività necessarie dalla fase di avvio progettuale al collaudo finale delle opere. Nelle tabelle che seguono sono presentati i risultati operativi conseguiti negli anni 2018, 2019 e 2020, suddivisi in "ambiti di azione" così definiti:

- 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;
- Edilizia e facility management: riguarda l'attività che SCR Piemonte S.p.A. svolge nel settore dell'Edilizia, con particolare riferimento all'ambito delle strutture sanitarie, nonché alla realizzazione di procedure di gara per il *facility management*.

Nell'ambito delle Opere Pubbliche rientra anche il settore "Progetti Speciali". Tale settore svolge la Direzione Lavori dell'appalto per la "Realizzazione del nuovo complesso amministrativo e istituzionale dell'ente Regione Piemonte".

Nell'ambito delle opere pubbliche, nel corso dell'anno 2020 sono state gestite:

- Area Infrastrutture: complessivamente circa n. 74 commesse, di cui attivate nel corso dell'anno 2020 n. 3 commesse per un valore pari a € 1.065.350,00.
- Area Edilizia e facility management: complessivamente circa n. 19 commesse, di cui attivate nel corso del solo anno 2020 n. 4 commesse per un valore pari a € 5.606.997,68.



- Area Progetti Speciali: complessivamente n. 1 commessa di cui nessuna attivata nel corso dell'anno 2020 per un valore pari a € 2.875.477,16.

3.3.3.1 Gli interventi gestiti (milioni di euro, IVA inclusa)

I dati qui esposti indicano i valori (milioni di euro) di tutti gli interventi oggi attivi e gestiti da SCR Piemonte S.p.A. in qualità di Responsabile del Procedimento. Corrispondono alla 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).

Valore delle commesse gestite (milioni di €)			
Anno	Edilizia	Infrastrutture	Progetti Speciali
2018	253,00	278,00	-
2019	14,00	487,00	1,90
2020	58,14	502,97	2,88

Il valore economico delle commesse gestite ha subito un incremento nel comparto Infrastrutture.

3.3.3.2 Gli interventi gestiti (numero)

Commesse gestite			
Anno	Edilizia	Infrastrutture	Progetti Speciali
2018	11	32	1
2019	10	39	1
2020	10	30	1

Dall'analisi emerge che le commesse gestite nel corso del 2020 si sono ridotte rispetto al 2019 a causa della conclusione, nell'area Infrastrutture, di alcuni interventi facenti riferimento alla Legge 65/2012.

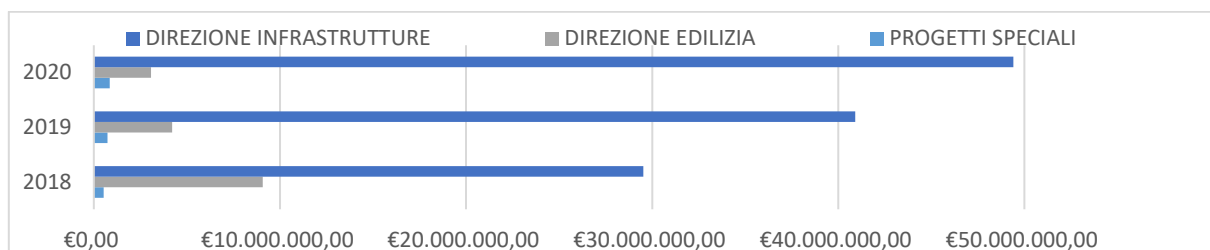
3.3.3.3 L'attività realizzata (fatturato prodotto: euro, IVA inclusa in funzione del mandato senza rappresentanza della Regione)

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 la 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 esclusa.

Anno	Edilizia	Infrastrutture	Progetti	Totale



			Speciali	complessivo
2018	9.072.171,51 €	29.519.314,91 €	521.827,92 €	39.113.314,34 €
2019	4.204.573,32 €	40.911.613,82 €	732.669,26 €	45.848.856,40 €
2020	3.067.039,27 €	49.413.000,83 €	854.461,68 €	53.334.501,78 €



L'attività realizzata a consuntivo 2020 risulta pari a € 53,3 Mln, con un miglioramento del 16,33%.



3.3.4 Gli Indici per la definizione della *performance*

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. Tale graduatoria oggi non è più disponibile in quanto dal 2020 è decaduta l'obbligatorietà di comunicazione del dato, quindi, seppur sia possibile inserire i dati di SCR nel portale dedicato, questi non sono confrontabili con quelli degli altri Soggetti Aggregatori.

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 2020 che consentono di sviluppare una prima analisi di scostamento.

Capacità di produzione (n°) gare per persona		
N. gare indette 2018	N. personale assegnato*	N. gare sviluppate pro-capite
168	14,90	11,28
N. gare indette 2019	N. personale assegnato*	N. gare sviluppate pro-capite
107	12,00	8,92
N. gare indette 2020	N. personale assegnato*	N. gare sviluppate pro-capite
183	15,00	12,20

Capacità di produzione (€) Opere Pubbliche fatturato conto/mandante (c/m) generato pro-capite		
€ di fatturato c/m generato 2018	N. personale assegnato*	€ fatturato c/m generato pro-capite
39.113.314,00	23,00	1.700.579,00
€ di fatturato c/m generato 2019	N. personale assegnato*	€ fatturato c/m generato pro-capite
45.848.856,00	24,20	1.894.581,00
€ di fatturato c/m generato 2020	N. personale assegnato*	€ fatturato c/m generato pro-capite
53.334.501,78	22,50	2.370.422,30

Capacità di produzione (€) Opere Pubbliche valore economico gestito pro-capite		
€ interventi gestiti 2018	N. personale assegnato*	€ gestito pro-capite
531.000.000,00	23,00	23.086.957,00
€ interventi gestiti 2019	N. personale assegnato*	€ gestito pro-capite
502.900.000,00	24,20	20.780.992,00
€ interventi gestiti 2020	N. personale assegnato*	€ gestito pro-capite
340.893.000,00	22,50	15.150.800,00

*Numero totale delle persone coinvolte direttamente nell'espletamento dell'attività.

La sostanziale diminuzione del valore economico gestito nel 2020 è dovuta alla chiusura della commessa relativa alla realizzazione del nuovo Ospedale del VCO che aveva un valore economico pari a circa € 178,0 Mln .



4. LA MATRICE SWOT

Al fine di supportare le scelte strategiche da parte degli organi decisionali, è stata redatta un'analisi SWOT intesa come principale strumento di sintesi dello stato del contesto di riferimento da cui muovere le azioni per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

L'analisi SWOT, sotto riportata, analizza i punti di forza (attribuzioni dell'organizzazione che sono utili) e le debolezze (attribuzioni dell'organizzazione che sono dannose), per ciò che concerne l'ambiente interno e le opportunità (condizioni esterne che sono utili) e le minacce (condizioni esterne che potrebbero recare danni alla *performance*) per ciò che concerne l'ambiente esterno dell'impresa SCR.

Punti di forza		Punti di debolezza	
Fattori interni	pf.1 Elevata esperienza acquisita nella realizzazione di gare aggregate nell'ambito Sanità	pd.1 Insufficiente tasso di utilizzo della capacità produttiva e difficoltà nel realizzare significativi aumenti	
	pf.2 Utilizzo della piattaforma di e-procurement	pd.2 Gestione critica dei picchi di lavoro con tempistiche di attivazione di supporti consulenziali esterni non adeguate	
	pf.3 Capacità di estendere le attività di SCR ad altri soggetti aggregatori	pd.3 Difficoltà nell'attivare iniziative aggregate su categorie merceologiche nei comparti non sanitari	
	pf.4 Partecipazione a progetti internazionali e a progetti innovativi	pd.4 Scarsa conoscenza dei servizi offerti da SCR al territorio	
	pf.5 Elevato posizionamento nella classifica MEF dei soggetti aggregatori	pd.5 Scarsa propensione all'investimento in attività promozionali	
	pf.6 Processo di produzione standardizzato, formalizzato in una serie di procedure per le attività di maggiore criticità	pd.6 Impatto del costo per la gestione dei contenziosi sul Conto economico della società	
	pf.7 Specializzazione nella gestione del procedimento di realizzazione di una opera pubblica ed esperienza acquisita nello svolgimento di servizi di ingegneria (progettazione, direzione lavori, collaudi, ...)	pd.7 Bassa remunerazione delle attività dell'ambito Opere Pubbliche per le commesse attivate ante giugno 2018	
	pf.8 Capacità di Ricostruzione di progetti complessi (tecnico-amministrativa e contabile), anche in caso di subentro in ruoli chiave (responsabile unico del procedimento, direttore lavori)	pd.8 Scarsa conoscenza delle tecnologie informatiche nei settori corrispondenti e sistema informativo non ancora sufficientemente integrato	
	pf.9 Politica di formazione societaria dei dipendenti	pd.9 Sistema di controllo di gestione da implementare e utilizzo ancora parziale di strumenti informatici per la programmazione e consuntivazione	
	pf.10 Specializzazione nella realizzazione di procedimenti di acquisizione e capacità di adattamento al quadro normativo	pd.10 Scarsa cultura delle tematiche del controllo di gestione	
	pf.11 Personale formato e competente nel rapporto con la P.A.	pd.11 Piattaforma di e-procurement "in service"	
	pf.12 Età media del personale bassa	pd.12 Quadro procedurale incompleto e poco automatizzato	
	pf.13 Sistema di controllo di gestione in fase realizzativa	pd.13 Disomogeneità nei livelli di inquadramento del personale retributivi applicati	
	pd.14 Scarso senso di appartenenza alla Società, alta conflittualità e Scarsa considerazione del "gioco di squadra" nell'operare in team multidisciplinare		
	pd.15 Mancanza di comunicazione interna		
	pd.16 Scarsa percezione della "mission" societaria e della sua realtà di società per azioni partecipata dal pubblico		



	Opportunità	Minacce
Fattori esterni	o. 1 Aree di attività con poca concorrenza	m. 1 Scarsa capacità di programmazione degli acquisti da parte degli Enti
	o. 2 Mercato con buone potenzialità	m. 2 Diminuzione della capacità degli Enti di impegno finanziario per gli acquisti di beni e servizi
	o. 3 Ambiti di attività che favoriscono l'aggregazione della domanda	m. 3 Diminuzione degli investimenti in nuove opere pubbliche
	o. 4 Ampliamento delle categorie merceologiche, comprese quelle sanitarie, nel perimetro di azione dei soggetti aggregatori	m. 4 Frammentazione delle commesse di opere pubbliche in piccoli interventi a fronte della minore capacità di investimento
		m. 5 Variazione dei quadri normativi di riferimento
	o. 5 Sviluppo dell'ambito di partenariato per l'innovazione	m. 6 Tempistiche amministrative eccessive specie per l'ottenimento di autorizzazioni
	o. 6 Partecipazione al tavolo soggetti aggregatori	m. 7 Possibile concorrenza con il soggetto aggregatore nazionale
		m. 8 Definizioni delle condizioni di utilizzo della piattaforma di e-procurement solo annuale
	o. 7 Aumento della necessità di aggregazione della domanda nella manutenzione del patrimonio pubblico esistente	m. 9 Definizione dei corrispettivi per le prestazioni e contrattualizzazione con i clienti
m. 10 Rischio di scarsa remunerazione delle prestazioni a fronte dell'impegno richiesto alla società nello svolgimento delle attività complesse per le opere pubbliche		
o. 9 Esistenza del Fondo Soggetto Aggregatore nell'ambito delle attività attinenti alla funzione di soggetto Aggregatore	m. 11 Perdurare degli effetti conseguenti all'emergenza "Covid-19"	



4.1 I PUNTI DI FORZA

Di seguito vengono illustrati i fattori endogeni su cui la società ha un controllo diretto e le competenze chiave che hanno un impatto positivo sul proprio *business*. In ragione della loro eterogeneità, i punti di forza sono stati individuati con il contributo delle diverse aree di attività.

pf. 1 Elevata esperienza acquisita nella realizzazione di gare aggregate nell'ambito Sanità

SCR Piemonte, nel corso dell'ultimo triennio, ha indetto, in qualità di soggetto aggregatore, 291 gare nel comparto sanità per un ammontare complessivo di 7.139,5 milioni di euro.

I procedimenti sviluppati hanno concorso alla copertura di 14 categorie merceologiche da DPCM, tutte specifiche per il comparto sanitario; fra di esse spiccano farmaci (n. 187 gare), vaccini ad uso umano (n. 28 gare), dispositivi medici (n.13 gare) ed altre fra cui pulizie, smaltimento rifiuti sanitari, lavanolo, ristorazione sanitaria.

pf. 2 Utilizzo della piattaforma di e-procurement

Dall'anno 2017 la società ha iniziato ad indire gare anche in forma telematica e dal 2018 ha adottato la piattaforma di *e-procurement* Sintel, di proprietà di Regione Lombardia e gestita dal soggetto aggregatore ARIA S.p.A. L'utilizzo di questo strumento, messo a disposizione agli enti della Pubblica Amministrazione del Piemonte, ha riscontrato una crescente richiesta e il numero di iniziative sviluppate è passato da 19 nel 2018 a 73 nel 2020.

pf. 3 Capacità di estendere le attività di SCR ad altri soggetti aggregatori

La società ha consolidato la propria attività di soggetto aggregatore operando anche a supporto di altri soggetti aggregatori. Nel corso del 2020, SCR ha indetto e gestito procedimenti di acquisizione di forniture e servizi per la Direzione centrale acquisti della Regione Lazio, UOC-CRAV Azienda Zero (Regione Veneto), InnovaPuglia (Regione Puglia), IN.VA. (Regione Valle d'Aosta) e per il Servizio Regionale Centrale Unica di Committenza del Molise.

pf. 4 Partecipazione a progetti internazionali e a progetti innovativi

Ampliare e consolidare le relazioni con altre stazioni appaltanti europee, avviando ulteriori progetti innovativi e transfrontalieri, è un modo per conservare ed accrescere la visibilità e la professionalità di SCR.



SCR è membro attivo di EHPPA (European Health Public Procurement Alliance), associazione tra soggetti aggregatori europei avente lo scopo di individuare politiche strategiche nell'ambito degli appalti pubblici a livello europeo, con un *focus* sull'innovazione. In particolare, la partecipazione di SCR Piemonte in EHPPA è proseguita anche nell'anno 2020-2021.

pf. 5 Elevato posizionamento nella classifica MEF dei soggetti aggregatori

La società ha conseguito, negli esercizi 2017 e 2018, il posizionamento più elevato nella classifica dei Soggetti aggregatori redatta dal Ministero dell'Economia e delle Finanze. Il risultato dell'esercizio 2019 ha visto SCR scendere al quarto posto dietro i soggetti aggregatori delle regioni Lombardia, Veneto e Emilia Romagna; risultato dovuto principalmente alla diminuzione dell'indizione da parte della Società di gare "farmaci". I risultati ottenuti nell'esercizio 2020 hanno rivisto un notevole incremento di tali procedure, in linea con i dati degli anni precedenti 2017 e 2018.

Tale graduatoria è elaborata in base al livello di realizzazione delle attività previste dal DPCM 24/12/2015, integrato dal DPCM 11/07/2018, applicando un algoritmo che comprende diversi aspetti principalmente riconducibili alla copertura delle categorie merceologiche, al valore delle iniziative e al supporto agli altri Soggetti aggregatori.

SCR, nei termini previsti dalla normativa - 31 gennaio 2021 - ha inviato al Ministero dell'Economia e delle Finanze la documentazione relativa alla richiesta del Fondo 2020, la cui quantificazione economica, nonché il relativo posizionamento rispetto agli altri Soggetti Aggregatori Nazionali, verrà determinato entro il primo semestre 2021.

pf. 6 Processo di produzione standardizzato, formalizzato in una serie di procedure per le attività di maggiore criticità

La proceduralizzazione delle attività di SCR è iniziata nel 2012, quando, in occasione della redazione della documentazione inerente al Modello di Organizzazione e Controllo 231/01, è stata elaborata una prima serie di procedure.

A partire dal 2016 l'attività ha avuto un nuovo impulso, focalizzata sui processi produttivi di maggior criticità che sono stati reingegnerizzati e formalizzati in ottica di gestione delle attività. Si è tenuto conto delle esigenze di controllo interno, anche con riferimento all'intendimento societario, di avviare la realizzazione di un sistema interno di controllo di gestione.

L'esperienza acquisita negli anni e l'importante numero di procedimenti di acquisizione e di interventi di opere pubbliche gestiti, ha consentito di individuare le fasi esecutive fondamentali e pervenire ad un processo di produzione standardizzato; ciò contribuisce in modo determinante al buon risultato di *performance*.



pf. 7 Specializzazione nella gestione del procedimento di realizzazione di una opera pubblica ed esperienza acquisita nello svolgimento di servizi di ingegneria (progettazione, direzione lavori, collaudi, ...)

Questo punto di forza correla tra loro professionalità maturata negli anni e l'esperienza acquisita dalla società sin dalla propria istituzione con Legge Regionale n. 19/07. La capacità di gestire opere pubbliche complesse, ricoprendo i vari ruoli fondamentali per la realizzazione dell'opera (RUP, Direzione Lavori, Alta Sorveglianza, Direzioni Operative nonché Collaudi), ha contribuito all'immagine di professionalità, trasparenza e correttezza che distingue SCR.

Nel corso dell'ultimo triennio SCR ha operato con valori medi per anno di 45 interventi per un valore di circa 532 Mln euro. Ha, inoltre, in corso di svolgimento la direzione lavori per l'intervento complesso di completamento del palazzo della nuova sede unica della Regione Piemonte e il Collaudo Tecnico Amministrativo e Statico del collegamento linea Torino – Ceres con la rete RFI lungo Corso Grosseto.

pf. 8 Capacità di Ricostruzione di progetti complessi (tecnico-amministrativa e contabile), anche in caso di subentro in ruoli chiave (responsabile unico del procedimento, direttore lavori)

SCR ricopre l'incarico di direzione lavori dell'intervento di realizzazione della nuova sede unica della Regione Piemonte; è subentrata in corso d'opera, dopo una lunga fase sospensiva dei lavori e in presenza di rilevanti difficoltà operative. In tale contesto la società ha realizzato un piano di intervento che ha visto la creazione di una struttura organizzativa interna con molta esperienza e altamente collaudata, con particolare riferimento alla capacità di ricostruzione di progetti complessi ed alla relativa gestione contabile.

Il contesto delle realizzazioni di opere pubbliche, specie in questo momento socio-economico, si scontra sempre maggiormente con la mancata continuità del processo realizzativo causato da una alta contenziosità che talvolta porta a rescissioni contrattuali e/o a fallimenti delle imprese di costruzione. Le importanti esperienze maturate da SCR possono essere poste a servizio del committente pubblico come valore aggiunto.

L'analisi delle fasi storiche del progetto, la ricostruzione di quanto realizzato, l'individuazione di nuove strategie, la rielaborazione di un progetto e la definizione di una nuova pianificazione dell'opera, nonché la capacità di gestire e dirimere contenziosi rappresentano un patrimonio professionale fortemente presente in SCR.



pf. 9 *Politica di formazione societaria dei dipendenti*

SCR, iterando il *trend* dell'ultimo triennio, ha posto particolare cura al proprio personale ed ha affiancato alla attività corrente dei propri dipendenti un percorso di crescita e formazione finalizzato ad un costante aggiornamento professionale, vista anche la continua variazione dei quadri normativi di riferimento. L'investimento annuale in formazione è stato sinora mediamente di circa € 40.000,00.

Per l'anno 2021, è in fase di approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione in un nuovo ambizioso Piano di Formazione, stilato secondo le indicazioni fornite dalla Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica "Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni". Il Piano rappresenta un documento programmatico che illustra le linee di intervento, gli obiettivi di carattere generale, i destinatari, i criteri per l'erogazione dei percorsi, le metodologie didattiche scelte, l'impegno economico, i sistemi di verifica e di valutazione dell'attività formativa erogata.

Il Piano gioca un ruolo determinante nello sviluppo delle attività della Società, diventando un prezioso alleato per il raggiungimento dei *target* a breve e lungo termine.

pf. 10 *Specializzazione nella realizzazione di procedimenti di acquisizione e capacità di adattamento al quadro normativo*

SCR dispone di personale che ha acquisito e consolidato in una rilevante pratica operativa elevate esperienze nella gestione di procedimenti di acquisizione di forniture, servizi e lavori. L'ambito di operatività si colloca all'interno del quadro normativo definito dal Codice dei Contratti Pubblici.

I risultati conseguiti nell'ultimo triennio (che trovano ampio riscontro nel cap. 3 del presente documento), anche nel ruolo di Soggetto Aggregatore nazionale, danno riscontro delle competenze maturate, inclusa la capacità di recepire e dare corretta applicazione alle varie normative che, nel panorama della legislazione italiana, hanno una costante mutazione.

pf. 11 *Personale formato e competente nel rapporto con la P.A.*

SCR è una società della Regione Piemonte e opera a supporto di enti e strutture proprie della pubblica amministrazione o ad essa correlate.

Una parte del personale acquisito nel tempo dalla società si caratterizza con percorsi professionali derivanti da strutture di stampo pubblicitario (Enti pubblici, agenzie ecc..) con un sapere formato sul campo nella realizzazione di opere pubbliche (interventi olimpici, opere di viabilità ecc..) o di gestione di acquisti, soprattutto nell'ambito sanitario.

Questa derivazione, unitamente all'esperienza acquisita nella gestione di numerosi procedimenti per conto di pubbliche amministrazioni, pone SCR quale profondo conoscitore delle dinamiche sottese alla pubblica amministrazione. Ciò fa sì che l'operato



della società riesca a modellarsi sulle esigenze del committente, cogliendone gli aspetti critici e supportandolo nelle fasi decisionali.

pf. 12 Età media del personale bassa

L'andamento dell'organico nell'ultimo quinquennio è stato caratterizzato da un importante *trend* di crescita, contestuale all'aumento delle attività svolte, che, come detto ha portato il personale da 50 unità nel 2016 a 71 unità alla fine del 2020; ciò ha consentito l'acquisizione di soggetti ben formati rispetto all'evoluzione normativa e tecnologica e, nel contempo, il mantenimento di un'età media bassa.

Questa situazione, pur considerate le conseguenti necessità formative che un personale con minore esperienza comporta, rappresenta comunque un elemento assolutamente positivo di potenziale crescita e innovazione.

pf. 13 Sistema di controllo di gestione in fase realizzativa

SCR, a partire dal 2017, ha investito risorse per realizzare un sistema interno di controllo di gestione. Tale attività, sviluppata con il supporto diretto di *partner* altamente qualificati, è stata condotta e coordinata dal Dipartimento degli studi per l'economia e l'impresa dell'Università del Piemonte Orientale.

Le macro-fasi del progetto sono così riassumibili:

- studio di fattibilità ed analisi delle alternative di "pacchetti" informatici utilizzabili, rapportate alle risorse economiche a disposizione;
- elaborazione di un piano dei conti di contabilità analitica collegato a quello di contabilità generale, articolato per commessa e centri di costo;
- messa in uso, miglioramento funzionalità e collegamento con gli altri applicativi (es: "Time report");
- sviluppo dell'applicativo di *budgeting* e di *reporting*;
- creazione dell'interfaccia di caricamento dati da parte dei responsabili di commessa (su applicativo Access) che consente, con opportune ulteriori attività, di trasferire dati sugli applicativi del controllo di gestione.

Tutte queste fasi di sviluppo hanno visto il coinvolgimento diretto della Direzione Amministrazione e Controllo e dei consulenti esterni. Lo stesso Organo di controllo societario è intervenuto direttamente nelle informative rivolte ai dirigenti della società per rimarcare l'importanza del controllo di gestione nell'individuazione anche del processo di pianificazione strategica della società. La Direzione Amministrazione e Controllo ha coinvolto tutti i dipendenti di SCR con attività informative e di addestramento alla compilazione degli applicativi.

Dal 2019 sono state rese disponibili rilevazioni delle attività interne, elaborate per



commessa e per centro di costo con monitoraggio degli andamenti sotto il profilo economico; dal 2020 è possibile redigere *budget* a livello di commessa e monitorare gli scostamenti fra l'andamento previsionale e il consuntivo a livello trimestrale.

Parallelamente all'avanzamento del "Progetto Controllo di Gestione", sono stati mappati i principali processi critici societari al fine di ottimizzare il sistema di produzione ad oggi in essere e consentire un più efficace monitoraggio dell'operato societario.

Questo percorso che rappresenta, già oggi, un elemento virtuoso e caratterizzante del nuovo impulso dato dalla attuale *Governance* societaria, segue un suo *iter* di completamento sia attraverso una diffusione e promozione della cultura del controllo di gestione all'intero della società sia mediante la messa a sistema di nuove grandezze, quale il tempo, per consentire la definizione di nuovi indici per il monitoraggio della *performance* (vedi pd. 9 e pd. 11).

Con riferimento alla Direttiva del Ministero del Tesoro sulla separazione contabile del 09 settembre 2019, ai sensi dell'art. 15, comma 2 del D. Lgs. 19 agosto 2016 n. 175, SCR provvederà ad adottare e mantenere un sistema di contabilità analitica idoneo a rilevare le poste patrimoniali ed economiche in maniera separata e distinta per singole attività e comparti, da sottoporre al giudizio di conformità del soggetto incaricato della revisione legale dei conti. Ferma restando la disciplina di diritto comune relativa al bilancio di esercizio, SCR potrà così rendere pubbliche le risultanze relative al comparto della produzione protetta da diritti speciali ed esclusivi secondo gli schemi allegati alla direttiva e contestualmente ai documenti e agli allegati dei bilanci.



4.2 I PUNTI DI DEBOLEZZA

In maniera speculare rispetto al paragrafo precedente, vengono qui di seguito illustrati i fattori interni che indicano attribuzioni dannose per l'organizzazione o assenza di competenze chiave di valore tali da determinare un effetto negativo sul vantaggio competitivo. In ragione della loro eterogeneità, i punti di debolezza sono stati individuati con il contributo delle diverse aree di attività.

pd. 1 Insufficiente tasso di utilizzo della capacità produttiva e difficoltà nel realizzare significativi aumenti

L'ambito Appalti, grazie anche alla propria funzione di Soggetto Aggregatore, è il settore economicamente trainante della società, caratterizzato da una domanda di mercato in continua crescita. In una situazione potenzialmente analoga, ma ad uno stato iniziale, è il *facility management*, mentre le attività connesse con i settori delle Infrastrutture e dell'Edilizia, stante il perdurare dei limiti di investimento economico, risultano, seppur strategiche, più "mature".

I settori dedicati all'acquisizione di forniture e servizi stanno quindi per raggiungere la propria massima capacità produttiva, con il rischio, a breve, di non riuscire a soddisfare la crescente richiesta di mercato.

Gli ambiti relativi alle opere pubbliche - Infrastrutture ed Edilizia - denotano invece margini di recupero di una capacità produttiva non completamente sfruttata, a causa dei minori investimenti in opere pubbliche rispetto al passato, vuoi per carenza economica, vuoi per mutamenti di strategie dell'azionista Regione Piemonte (la situazione di stallo nell'individuazione delle sedi delle nuove strutture sanitarie, nella cui realizzazione SCR avrebbe dovuto essere coinvolta, ha, ad esempio, pesantemente impattato su SCR, sia come organizzazione della produzione, sia per le inevitabili conseguenze economiche).

A fronte di questa situazione, permane una certa rigidità dell'organizzazione interna ad assecondare i nuovi sviluppi di mercato, non riuscendo a ricondurre la capacità produttiva in esubero per alcune attività ad altre, ove ve ne sia l'esigenza; in tale ambito va prevista anche la necessità di formare il personale sulle nuove competenze.

pd. 2 Gestione critica dei picchi di lavoro con tempistiche di attivazione di supporti consulenziali esterni non adeguate

L'attività produttiva, soprattutto nel settore di acquisizione di forniture e servizi, è spesso caratterizzata da picchi di richiesta per l'attivazione di nuove iniziative di gara non pianificate dai committenti.



Un esempio, seppur limite, è la riorganizzazione delle attività che SCR ha dovuto operare per far fronte alle nuove richieste “in emergenza” di approvvigionamento derivanti dalla situazione epidemiologica da Covid-19.

La società ha ripianificato tutte le attività, posticipando iniziative di gara già programmate per rispondere alle nuove esigenze impreviste. Situazioni simili possono comportare ricadute anche sulle attese di ricavo.

In generale, l’insufficiente programmazione dei committenti è una minaccia esterna impattante sulla società (punto m.1), in quanto comporta picchi di richieste spesso urgenti, difficilmente gestibili con le risorse interne. Soluzione percorribile, con alcuni accorgimenti, è la terziarizzazione, almeno per la fase di progettazione della gara.

La complessità di definire un progetto in ottica di aggregazione della domanda nonché la specificità di alcune categorie merceologiche, rilevano la difficoltà di individuare soggetti preparati sul mercato, riducendo considerevolmente l’offerta a cui potersi rivolgere.

pd. 3 Difficoltà nell’attivare iniziative aggregate su categorie merceologiche nei comparti non sanitari

SCR ha sviluppato la propria professionalità nel campo della selezione degli acquisti operando soprattutto nel settore sanitario e farmaceutico. La convenzione con la Regione Piemonte garantisce la presenza di un nucleo tecnico altamente qualificato per la sanità, costituito da personale proveniente dalle ASL, nella fase di progettazione della gara ed elaborazione della documentazione tecnica.

Tale possibilità di disporre di personale qualificato e specializzato non ha, ad oggi, riscontro per le altre categorie merceologiche di comparti diversi da quello sanitario, da cui la necessità di individuare forme di collaborazione esterna esperte per le iniziative da realizzare.

La presenza di una normativa che impone l’acquisizione di determinate categorie merceologiche attraverso le centrali acquisti, quale SCR Piemonte, dovrebbe consentire a quest’ultima di definire una programmazione e quindi un fabbisogno di spesa previsionale attendibile e garantito. Questo aspetto, tuttavia, non è assicurato nelle categorie merceologiche “extra sanitarie” (manutenzione strade, *facility management*, trasporto scolastico, pulizie immobili), dove i potenziali aderenti (province e comuni *in primis*), hanno spesso carenza di risorse economiche (si veda il punto m. 2 della matrice SWOT) e umane. Dunque, in questo particolare momento storico, non garantiscono né una programmazione certa dell’acquisto, né un possibile supporto tecnico nella definizione delle proprie esigenze.



Anche in questo caso, come nel punto precedente, una possibile soluzione, anche per consentire alla struttura interna di acquisire un adeguato livello di conoscenza sulle materie, è rappresentata dalla terziarizzazione della fase di progettazione della gara.

pd. 4 Scarsa conoscenza dei servizi offerti da SCR al territorio

pd. 5 Scarsa propensione all'investimento in attività promozionali

SCR è una società che opera su commessa con alle spalle una storia, come si dirà in seguito, di trasformazione da un ente pubblico a una S.p.A. e dove i committenti sono obbligatoriamente enti pubblici.

In una siffatta situazione, le attività promozionali, o meglio di marketing, sostanzialmente non sono mai state sviluppate, vuoi perché inizialmente le opere pubbliche assorbivano tutto il personale di SCR, vuoi perché si trattava di interventi importanti dai quali derivava la maggior parte dei ricavi societari, vuoi perché, come società che opera su commessa (qualunque sia la genesi), il marketing è una funzione poco sviluppata. Tali interventi, peraltro, erano fondamentalmente riconducibili ad un unico *stakeholder*: la Regione Piemonte.

La situazione è mutata principalmente a causa dello sviluppo del settore di acquisizione di forniture e servizi, nell'ambito del quale emerge una forte esigenza di far conoscere al territorio i servizi offerti dalla società. Ciò risponde alla duplice logica: procacciare nuove commesse che permettano il miglioramento dei risultati economici di SCR; informare i committenti pubblici della natura e specificità del supporto operativo che la società può loro garantire.

Cogliere le nuove opportunità di mercato derivanti dall'attività di Soggetto Aggregatore (punti o.1, o.2, o.3), mitigare la concorrenzialità con il Soggetto Aggregatore nazionale (punto m. 8), informare la propria utenza, alla luce dell'andamento economico, dei parametri di riferimento (indici di *performance*) per la valutazione (a livello nazionale) dei Soggetti Aggregatori, comporta la necessità di "farsi conoscere" dal mercato come soggetto competente ed efficace.

pd. 6 Impatto del costo per la gestione dei contenziosi sul Conto economico della società

SCR opera in un settore fortemente esposto al contenzioso, vuoi per la complessità normativa a cui fa riferimento, vuoi per la dinamica concorrenziale fra gli operatori di mercato. Ciò comporta un costo esternalizzato che la società sostiene per la gestione del contenzioso delle singole procedure di gara. Analoghe considerazioni valgono per il settore delle opere pubbliche, dove l'eventuale riferibilità dei costi alla disponibilità di quadro economico



non elimina la problematica dell'erosione di risorse che avrebbero dovuto trovare altra collocazione.

Il dato storico medio rilevato fra il 2015 ed il 2019 per l'ambito gare, definisce un rapporto del 18,54% fra contenziosi ricevuti (89) e gare indette e aggiudicate (480); il valore complessivo di costo sostenuto per affidamenti esterni nell'anno 2019 è stato pari a circa € 229.397,00 (da cui una spesa media esternalizzata per singolo contenzioso pari a € 9.175,88). Il rapporto per l'anno 2020 fra contenziosi ricevuti (68) e gare indette e aggiudicate (173) è pari a 39,31%, per un valore complessivo di costo sostenuto per affidamenti esterni pari a circa € 320.000,00 (da cui una spesa media esternalizzata per singolo contenzioso pari a € 4.700,00).

Seppur si riscontra una rilevante diminuzione del costo medio per singolo contenzioso, frutto anche della nuova organizzazione del lavoro che la *governance* ha voluto porre in atto nel corso del 2020, creando un ufficio legale che ha gestito in co-delega n. 13 contenziosi. Rimane evidente il preoccupante aumento della percentuale dei contenziosi ricevuti a fronte delle gare effettuate, indice di un crescente aumento di litigiosità nei comparti dell'acquisizione di beni e servizi.

pd. 7 Bassa remunerazione delle attività dell'ambito Opere Pubbliche per le commesse attivate ante giugno 2018

Il ricavo societario proviene da due ambiti: gli Appalti e le Opere Pubbliche.

I settori dell'ambito Opere Pubbliche evidenziano, per lo più, valori negativi del reddito operativo.

Il sistema interno di controllo di gestione ha, da tempo, riscontrato tale situazione di squilibrio tra il valore dei costi, diretti e indiretti, sostenuti per la realizzazione delle opere, e ricavi effettivamente prodotti. Tale situazione deriva dall'applicazione, perlomeno per gli interventi affidati precedentemente al 2019, di una modalità di determinazione del corrispettivo stabilita nel primo anno di esercizio di SCR oppure da accordi specifici concordati su singoli interventi. In particolare, per il primo di questi fattori, la metodologia applicata, originariamente definita per interventi perlopiù di rilevanti importi, si è rivelata nel tempo inadeguata soprattutto dove è intervenuta una maggiore parcellizzazione dei lavori.

Ciò pesa in modo determinante sul risultato societario, considerato anche che l'insieme di iniziative gestite da SCR comprende molte commesse avviate nel periodo precedente al giugno 2018, ove il vecchio metodo non remunerativo continua a pesare sul risultato di commessa.

Con DGR n. 22-6868 del 18 maggio 2018 è stata sottoscritta con la Regione Piemonte una nuova metodologia, maggiormente congrua, di definizione dei corrispettivi spettanti alla società (sia per l'ambito Appalti sia per le Opere Pubbliche). Tale metodologia può però



essere applicata esclusivamente alle nuove iniziative, salvo diversa formale indicazione del committente.

In tale contesto, vista anche la genesi societaria e una non ancora completamente realizzata interiorizzazione della nuova realtà di società per azioni, rileva anche una scarsa propensione della società sia alla corretta ed unitaria applicazione della metodologia introdotta sia alla rendicontazione al “cliente” delle attività svolte e dei relativi crediti che, conseguentemente, determina a volte ritardi nei flussi di incasso dei corrispettivi.

pd. 8 Scarsa conoscenza delle tecnologie informatiche nei settori corrispondenti e sistema informativo non ancora sufficientemente integrato

Lo sviluppo nell'utilizzo e nella conoscenza degli applicativi informatici da parte delle strutture interne non è adeguato alle esigenze operative e di crescita della società.

L'ambito Opere Pubbliche vede ancora scarsamente utilizzati applicativi informatici basilari per l'attività di pianificazione e controllo delle commesse; tantomeno, non è in uso un sistema di modellizzazione delle informazioni di costruzione che, a breve, sarà necessario per chi deve gestire interventi relativi ad appalti complessi. L'ambito Appalti necessita di incrementare l'utilizzo di strumenti informatici per la sistematizzazione dei dati, la raccolta e l'archiviazione delle informazioni. Tale situazione determina inevitabilmente la ancora parziale, e non adeguata, disponibilità di strumenti di controllo sullo stato di avanzamento delle attività, con conseguente necessità della messa in campo di un sistema complesso e particolarmente gravoso di attività, sia per coloro che devono rendicontare sia nell'ambito degli addetti al controllo di gestione, per la rendicontazione periodica delle attività.

Al momento, il sistema informativo non risulta ancora completamente integrato e le infrastrutture ICT sono demandate all'uso ai vari ambiti operativi in modo non unitario.

La società, comunque, a partire dal 2019, anche mediante l'assunzione di un ingegnere informatico, ha avviato un percorso volto all'integrazione dei sistemi informativi.

pd. 9 Sistema di controllo di gestione da implementare e utilizzo ancora parziale di strumenti informatici per la programmazione e consuntivazione

SCR attribuisce grande valore alla presenza di un sistema interno di controllo di gestione (si veda il precedente punto pf.13), sul quale la *governance* ha investito negli anni passati. Oggi sono disponibili informazioni puntuali a livello di singola commessa, ma lo stato di sviluppo delle attività non è ancora rispondente alle crescenti richieste di elaborazione dei dati sia per le analisi interne sia per rispondere alle richieste delle varie autorità competenti (Regione Piemonte, ANAC, MIT, MEF, ecc..).



Questo mancato completamento del sistema di controllo rappresenta un fattore critico il cui superamento è ritenuto prioritario e strategico, nella prospettiva di un'analisi di nuovi indicatori di *performance* e di messa in completa operatività nell'organizzazione societaria.

pd. 10 Scarsa cultura delle tematiche del controllo di gestione

La progressiva attivazione del sistema di controllo di gestione si è dovuta rapportare con riscontri non sempre positivi dall'interno della società. Permane, presso molti, una errata percezione dell'attività, spesso vista come una forma diretta di controllo ispettivo sull'operato e non come la messa disposizione di strumenti indispensabili per guidare l'operatività della società e dei singoli, nei loro rispettivi ruoli, come valore aggiunto nella gestione della commessa. Per tale ragione si erano previste specifiche iniziative di formazione che, purtroppo, a causa della pandemia non hanno potuto essere messe in pratica necessitando della presenza dei dipendenti per essere efficaci.

Forme di rigidità operativa hanno rallentato l'introduzione della nuova metodologia di lavoro, da cui l'emergente necessità di consolidare una partecipazione più corale al processo di controllo di gestione da parte di tutti i dipendenti della struttura.

pd. 11 Piattaforma di e-procurement "in service"

L'aumento delle adesioni all'utilizzo della piattaforma di *e-procurement* evidenzia la necessità di interventi di evoluzione e sviluppo da parte della proprietà, al fine di poter garantire l'accessibilità e la fruizione degli strumenti di intermediazione da parte degli aderenti.

La piattaforma è una dotazione necessaria e uno strumento strategico per la società. La definizione della convenzione e l'arco temporale di utilizzo possono rappresentare una criticità nella programmazione delle attività della società.

Non avere controllo e/o facoltà decisionale sulla gestione e programmazione della stessa, comporta l'impossibilità di integrare uno strumento informatico "così centrale" con gli altri strumenti informativi societari, causando possibili disallineamenti tra le richieste di SCR e lo *status quo* della piattaforma gestita da ARIA Lombardia.

pd. 12 Quadro procedurale incompleto e poco automatizzato

Nel corso del passato triennio, la società ha avviato un percorso di elaborazione e messa in servizio di procedure gestionali per migliorare efficienza ed efficacia del proprio modo di operare. Sono state mappate, e reingegnerizzate, le principali attività critiche, individuando il proprio schema di produzione per gli ambiti aziendali.

Il sistema di procedure gestionali e regolamenti in essere consta attualmente di 7 procedure gestionali, 9 istruzioni operative, 23 modelli e 11 documenti fra regolamenti e



manuali d'uso, che individuano flusso ed attori delle singole fasi componenti l'attività e mappano le principali attività critiche nei settori Opere Pubbliche, Appalti, Organizzazione e nei principali cicli di contabilità generale.

Il sistema di procedure è interessato dalle modificazioni dei processi aziendali, organizzativi e normativi e, conseguentemente, risulta in continua evoluzione.

L'aspetto di debolezza riscontrato è la mancata completa realizzazione del sistema, dovendo ancora essere formalizzate procedure riguardanti flussi relativi a comparti quali: Bilancio, Controllo di Gestione, Organizzazione, Personale, Ufficio legale e Segreteria Generale. Inoltre, deve ancora essere implementato il sistema di modulistica operativa, nella prospettiva di rendere il sistema maggiormente efficace, dematerializzando i documenti e riducendo la duplicazione degli atti.

Il rallentamento nella realizzazione delle procedure è principalmente dovuto all'effetto che il Covid-19 ha determinato sia sulla capacità produttiva del personale - assorbito nell'espletamento di gare in emergenza - che si doveva occupare della redazione delle procedure sia sull'implementazione del lavoro agile.

* * * * *

Al fine di analizzare gli ulteriori punti di debolezza, occorre ripercorrere, sia pure in sintesi, la storia di SCR Piemonte S.p.A. allo scopo di comprendere le ragioni oggettive per le quali, nel tempo, siano scaturiti elementi di debolezza di carattere organizzativo.

La storia della società, seppur breve (12 anni di attività), è stata costellata da: aggregazioni di gruppi non piccoli di dipendenti provenienti da "mondi diversi", sebbene con analoghe professionalità; da continui cambiamenti sia nella forma di *governance*, sia nelle persone al vertice di detta *governance*, sia nel proprio oggetto sociale.

In estrema sintesi, i passaggi più rilevanti sono i seguenti:

- nascita di SCR e dotazione personale: la nascita giuridica della società si ha nel 2007 (L.R. 6 agosto 2007, n.19) con inizio della sua attività sostanzialmente a partire dal 2008. La prima dotazione di personale a tempo indeterminato, in un gruppo abbastanza consistente, si ha con la liquidazione di Ares Piemonte (Agenzia regionale delle strade del Piemonte), di questo nucleo originario i dipendenti attualmente in servizio sono 15 di cui (con l'organigramma indicato nel presente documento) 9 nella direzione Opere Pubbliche, 3 nella Direzione Appalti, e 3 nella Direzione Amministrazione e Controllo;
- ulteriore acquisizione di personale a tempo indeterminato, in un gruppo di una certa consistenza: tra il 2008 ed il 2012, a seguito della messa in liquidazione dell'Agenzia Torino 2006 (il cui oggetto sociale riguardava la realizzazione delle opere necessarie



ai giochi olimpici invernali del 2006), SCR ha assorbito parte del personale dall'Agenzia, di questo attualmente in servizio ci sono 8 dipendenti, di cui 5 nella Direzione Opere Pubbliche, 1 nella Direzione Bilancio e Finanza, e 2 nella Direzione Amministrazione e Controllo;

- ulteriore personale proviene dalla Provincia di Torino, da altri Enti Pubblici, e in misura minoritaria, dal settore privato. Tale personale è principalmente impiegato in attività diverse dalle Opere Pubbliche;
- il personale di SCR nel 2016 era pari a 51 unità così ripartite (da organigramma attuale): circa 22 dipendenti alla Direzione Opere Pubbliche (circa 42%), 3 dipendenti alla Direzione Appalti (circa 6%) ed i restanti 26 dipendenti (circa 52%) in altri settori;
- i settori di attività di SCR, sino al 2010, erano sostanzialmente: infrastrutture nel settore trasporti e realizzazione di strutture di edilizia sanitaria. Solo a partire dal 2011, e con maggior intensità a partire dal 2012³, l'attività di acquisto di beni e servizi (esistente tecnicamente sin dal 2008) ha avuto un forte impulso;
- i ricavi di SCR sino al 2010 derivavano essenzialmente dalle Opere Pubbliche e dai proventi finanziari, mentre dal 2011 in avanti si è avuta una progressiva inversione di tendenza, ossia la maggioranza dei ricavi proveniva dal settore di acquisto di beni e servizi⁴, oltre che dai proventi finanziari. In tutta la propria vita, SCR ha sempre avuto un reddito operativo negativo, ad eccezione degli anni 2016, 2017 e 2019 per il contributo Soggetto Aggregatore non correlato ai relativi costi;
- la *governance* societaria, intesa come forma societaria, ha subito diversi cambiamenti: sino al 2013 SCR è stata retta da un Consiglio di Amministrazione, dal 2014 sino al 2015 (14 dicembre 2015) da un sistema dualistico (Consiglio di Gestione e Consiglio di Sorveglianza) e, a partire dalla fine del 2015 (15 dicembre 2015) nuovamente da un Consiglio di Amministrazione;
- il vertice societario (Presidente del CDA/Consiglio di gestione), a sua volta, ha subito molteplici cambiamenti (circa 5 dalla costituzione della società) e, a partire dal 2018, al Presidente è unicamente riconosciuta la rappresentanza della società, mentre tutti i poteri di gestione restano in capo al Consiglio di Amministrazione, che può delegarne una parte più o meno consistente ad un solo consigliere, e lo ha fatto, sebbene non immediatamente;
- l'oggetto sociale di SCR è stato più volte modificato: dalla costituzione sino al 2015, la Centrale di Committenza aveva tutte le funzioni e competenze riconosciute dalla legge

³ Nel 2012 è stata creata l'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti, tra le quali era inserita anche SCR Piemonte S.p.A. (art.33-ter del D.L.18 ottobre 2012 n. 179, convertito con modificazioni dalla L. 17 dicembre 2012 n. 221).

⁴ Ulteriore impulso è dato dall'inserimento di SCR nell'elenco dei soggetti aggregatori di cui fanno parte Consip SpA ed una centrale di committenza per ciascuna regione (D.L. del 24 aprile 2014, n. 66, convertito dalla L. del 23 giugno 2014, n. 89, art.9 comma 1).



istitutiva (L.R. 6 agosto 2017 n. 19, art. 2 co.2)⁵, dalla fine del 2015 (art. 13, L.R. 22 dicembre 2015, n. 26) sono state abrogate tutte le attività riguardanti la redazione dei documenti preliminari alla progettazione e di studi di fattibilità delle opere di interesse, nonché le ulteriori fasi di progettazione e la direzione dei lavori, fatti salvi i lavori in corso. Nel contempo, è stata inserita l'attività relativa all'organizzazione di iniziative di *procurement*⁶. Per contro, nel 2017 (art. 2, L.R. 29 dicembre 2016, n.28) le funzioni precedentemente abrogate sono state nuovamente attribuite a SCR;

- differenti modalità di finanziamento delle prestazioni effettuate da SCR: a partire dalla legge istitutiva della società e sino al 2018 è stato molto difficile ottenere una remunerazione che permettesse a SCR S.p.A. di coprire i propri costi. Un passo avanti si è avuto con l'approvazione da parte della Regione Piemonte del nuovo sistema di determinazione dei corrispettivi, inclusivo anche del tariffario gare; tale sistema, in ambito opere pubbliche, è generalmente applicabile solo ai nuovi lavori.

I nuovi lavori però, di fatto non sono arrivati in modo significativo, ed alcuni importanti sono stati cancellati (Ospedale VCO). Pertanto, continua a permanere una difficoltà di copertura dei costi connessi alla prestazione fornita dalle Opere Pubbliche.

pd. 13 Disomogeneità nei livelli di inquadramento del personale

SCR riscontra l'esistenza, in alcuni ambiti della società, di livelli di inquadramento del personale, in particolare nell'ambito delle direzioni operative, non omogenei. Tale situazione è dovuta alla storicità delle attività sviluppate: in ambito Opere Pubbliche gli inquadramenti del personale sono, infatti, normalmente più elevati di quelli dell'ambito Appalti (ed anche della Direzione Amministrazione e Controllo); per contro la maggiore

⁵ Nella Legge istitutiva di SCR era previsto il seguente oggetto sociale: "funzioni e competenze proprie di una centrale di committenza ed in particolare:

- a) redazione di documenti preliminari alla progettazione e di studi di fattibilità di opere di interesse;
- b) l'acquisto di forniture e servizi, anche mediante sistemi dinamici di acquisizione;
- c) l'aggiudicazione di appalti pubblici secondo quanto previsto dal D.Lgs del 12 aprile 2006, n. 163 (Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e finiture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE), la conclusione di accordi quadro di lavori, forniture o servizi destinati ad amministrazioni aggiudicatrici o altri enti aggiudicatori;
- d) tutte le attività accessorie e strumentali alle attività di cui alle lettere a), b) e c), incluse le procedure di esproprio".

Tale normativa, nel tempo, ha modificato la forma del citato art. 2 ed ha aggiunto attività, come detto, al 2015. In particolare la L.R. n.8/2013, art. 30: ha attribuito a SCR le funzioni di Centrale di Committenza e di Stazione Unica Appaltante.

⁶ L'eliminazione delle attività di progettazione e, soprattutto, la redazione di studi di fattibilità e di documenti preliminari ha, di fatto, eliminato la possibilità che SCR sia nominata nuovo RUP per la realizzazione di Opere Pubbliche (o anche Direttore dei Lavori), poiché è nel documento preliminare alla progettazione che si individua appunto il RUP. Non essere RUP significa non gestire più i quadri economici dell'opera.



contribuzione alla copertura dei costi di SCR si ha dall'attività derivante dalla Direzione Appalti.

Tale disomogeneità risulta essere un aspetto di debolezza in quanto può avere ricadute sulla produttività societaria e sul "clima aziendale".

Inoltre, SCR ancora non dispone di un sistema incentivante per il riconoscimento della retribuzione di risultato per i propri dipendenti, fatta eccezione per il livello dirigenziale.

pd. 14 Scarso senso di appartenenza alla Società, alta conflittualità e scarsa considerazione del "gioco di squadra" nell'operare in team multidisciplinare

Il clima della Società è influenzato da frequenti cambi organizzativi determinati non solo da cicliche modifiche della *governance*, ma anche da diverse esigenze operative o dall'insorgere di nuove dinamiche evolutive.

La genesi stessa di SCR, come sopra delineata, e le prime politiche di acquisizione del personale adottate hanno peraltro favorito l'identificazione dei dipendenti in gruppi ristretti, spesso impermeabili, contrastando, così, un più ampio senso di appartenenza e un'immagine unitaria della società, che certo non ha potuto svilupparsi con il perdurare dell'emergenza sanitaria ed il ricorso massiccio al lavoro agile.

Tale fenomeno concorre sensibilmente ad acuire un clima diffuso di rivalità: la competizione può rappresentare una leva positiva solo ove finalizzata al bene dell'intera società, ma risulta deleteria nella logica del "gruppo ristretto".

Quanto sopra si traduce inevitabilmente in una limitata cultura del "lavorare insieme" non nell'interesse miope di uno specifico gruppo o direzione operativa ma per obiettivi comuni, mettendo a sistema le varie esperienze e le diverse professionalità.

La situazione, già grave in generale, non può essere sottovalutata in una società per azioni che si pone quale obiettivo un risultato economico positivo (e, più in specifico, del reddito operativo). Il perdurare della condizione pandemica non ha permesso di mettere in pratica quanto previsto.

pd. 15 Mancanza di comunicazione interna

Il quadro generale, di cui al punto precedente, ha, tra i propri effetti, anche quello di rendere assai complicato per la struttura deputata alla comunicazione l'ottenimento di dati e informazioni da parte delle Direzioni operative che, ove acquisite, contribuirebbero ad un auspicabile buon ritorno di immagine. A ciò si aggiunge anche una scarsa cultura della comunicazione da parte delle figure apicali che hanno necessariamente ruoli di stampo più operativo.

La mancanza di comunicazione interna, tuttavia, si concretizza anche a livello "base", nel quotidiano: infatti, spesso, i dipendenti non conoscono nel dettaglio l'attività svolta dai



propri colleghi, né paiono avere interesse nel comprendere, o nell'approfondire, le situazioni contingenti di altri uffici.

Pur essendo in vigore un Mansionario che dettaglia compiti, relazioni funzionali e responsabilità degli uffici, dal testo non si possono evincere gli effettivi carichi lavorativi che ognuno per sé ritiene maggiori rispetto ad altri. Anche in questo caso si registra l'effetto negativo della pandemia sulle azioni previste.

pd. 16 Scarsa percezione della “mission” societaria e della sua realtà di società per azioni partecipata dall'Ente pubblico

La mancanza di comunicazione interna non agevola la diffusione della conoscenza della *mission* societaria e dei suoi obiettivi, sui quali, invece, l'organo amministrativo ha investito i propri massimi sforzi.

Al riguardo, occorre infatti considerare che SCR ha redatto il Piano Strategico per la prima volta nel 2017, senza che, sino a quel momento il Socio unico Regione Piemonte avesse fornito specifica indicazione: in questa occasione sono stati introdotti a livello aziendale precisi obiettivi di carattere operativo.

Certamente nei precedenti piani strategici è stata data enfasi alla *mission* societaria, fornendo obiettivi, sostanzialmente improntati all'economicità delle attività, che non sempre sono stati conseguiti.

Nella presente edizione e nel proprio aggiornamento, accanto all'individuazione di ulteriori obiettivi, è stata sviluppata un'approfondita analisi circa le problematiche complessive, non solo più di natura economica.

Sino, quindi, al precedente piano strategico e, più in generale, sino al 2019-2020 non sono state compiutamente spiegate le motivazioni dei cambi di organigramma, delle problematiche economiche della società e dell'importanza e della necessità di un sistema di controllo di gestione da parte degli amministratori della società (congiuntamente o disgiuntamente) almeno a tutti i dirigenti della società.

Il cambio di passo muove nella direzione di rafforzare la percezione della *mission* societaria che è obiettivo comune a tutte le strutture affinché venga superata definitivamente la logica nociva dei compartimenti stagni e si orienti l'attività a modalità più virtuose.

* * * * *

Le azioni correttive per fronteggiare gli indicati punti di debolezza, delineati in modo compiuto per la prima volta dal Piano Strategico 2020-2022, non hanno potuto essere completamente messe in pratica a causa dell'emergenza sanitaria e al perdurare della pandemia che ha contemporaneamente comportato:



- un forte incremento di incombenze per la corretta salvaguardia del personale dipendente;
- un forte incremento del lavoro agile che ha comportato la mancata presenza del personale dipendente;
- un periodo non breve di *lockdown* con parziale interruzione dei lavori, specie nelle opere pubbliche;
- un forte incremento di lavoro della Direzione Appalti per fronteggiare correttamente la necessità di espletare gare per la sanità.

L'aggiornamento del Piano Strategico 2020-2022 relativo al triennio 2021-2023, prevede l'implementazione di azioni correttive, tuttavia il perdurare della forte incertezza che continua a condizionare l'economia in generale e, di conseguenza, quella della società, non è completamente prevista onde evitare di stanziare fondi che rischiano di avere scarsa efficacia.



4.3 LE OPPORTUNITÀ

o. 1 Aree di attività con poca concorrenza

SCR è Soggetto Aggregatore nazionale e, pertanto, beneficia di un mercato che per obblighi normativi deve fare obbligatoriamente ricorso al suo operato, perlomeno nell'ambito delle categorie merceologiche fissate dai DPCM di comparto.

È, inoltre, totalmente controllato da Regione Piemonte che, pertanto, si riferisce direttamente a lei per la gestione di piani di investimento regionali sia nel comparto delle infrastrutture stradali sia in quello dell'edilizia sanitaria.

Questo contesto rappresenta una grande opportunità per realizzare e sviluppare l'attività societaria.

o. 2 Mercato con buone potenzialità

La presenza in Piemonte di oltre 1.181 comuni ai quali si aggiungono province, enti sanitari, altre realtà e società a partecipazione pubblica, rappresenta un rilevante bacino di potenziali clienti a cui indirizzare l'operato societario.

SCR costituisce una realtà che accomuna competenze nel settore degli appalti pubblici con quelle inerenti alla gestione degli interventi delle OO.PP. Tale realtà la posiziona come un *partner* qualificato su cui la P.A. può fare riferimento, specie in un momento storico ove le politiche di riduzione della spesa hanno ridotto gli organici in molte amministrazioni pubbliche.

o. 3 Ambiti di attività che favoriscono l'aggregazione della domanda

Le categorie merceologiche sulle quali il legislatore nazionale ha indirizzato l'azione dei Soggetti Aggregatori si prestano alla definizione di parametri e caratteristiche di servizio condivisibili da più soggetti. La conseguente realizzazione di economie di scala, in un momento di limitate risorse per molti enti, favorisce la possibilità di gare uniche per molteplici soggetti.

Tale caratteristica rappresenta una grande opportunità per SCR Piemonte che prioritariamente svolge il proprio ruolo come Soggetto Aggregatore.

o. 4 Ampliamento delle categorie merceologiche, comprese quelle sanitarie, nel perimetro di azione dei soggetti aggregatori

Secondo quanto stabilito dall'art. 9, comma 3, parte seconda del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito in legge 23 giugno 2014, n. 89, entro il 31 dicembre di ogni anno, sulla base delle analisi del Tavolo dei Soggetti Aggregatori, sono individuate le categorie di beni e di servizi, e relative soglie al superamento delle quali le amministrazioni statali centrali e periferiche ricorrono a Consip S.p.A. o agli altri Soggetti Aggregatori.



Tale circostanza consente a SCR, in quanto attore del Tavolo dei Soggetti Aggregatori (con il ruolo di “Membro Supplente del Comitato Guida del Tavolo Soggetti Aggregatori e rappresentante Soggetti Aggregatori Regionali” attribuito al Direttore Appalti), di essere sempre aggiornata sugli sviluppi futuri. Questa situazione rappresenta una grande opportunità per la pianificazione e programmazione delle attività della società anche in relazione alle prospettive degli altri Soggetti Aggregatori.

o. 5 *Sviluppo dell’ambito di partenariato per l’innovazione*

L’ oggetto sociale di SCR, prevede all’articolo 4.5, lett. f) dello Statuto “l’organizzazione di iniziative di *procurement* pubblico innovativo ai sensi dell’articolo 65 e dell’articolo 158, comma 1, del d. lgs. 50/2016 e dell’art. 32 della direttiva 26 febbraio 2014, n. 2014/25/UE (...) mediante il coinvolgimento, nel processo di approvvigionamento, delle *start up* innovative di cui all’art. 25 del decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179 (...)”.

Lo sviluppo dell’ambito di partenariato per l’innovazione rappresenta per SCR una grande opportunità di mercato. Si tratta, nella sostanza, di sfruttare maggiormente gli strumenti messi a disposizione dalla legislazione nazionale e comunitaria - quali gli appalti pre-commerciali (PCP) ed i partenariati per l’innovazione - che sono in grado di orientare le imprese sui fabbisogni prestazionali e tecnologici, spingendole alla programmazione, all’innovazione ed alla pianificazione dei relativi investimenti. Questo indispensabile cambiamento di prospettiva sarà tanto più immediato quanto più il percorso congiunto pubblico-privato consentirà agli operatori di accedere a nuove prospettive di mercato.

o. 6 *Partecipazione al tavolo Soggetti Aggregatori*

SCR è parte attiva al tavolo Soggetti Aggregatori, istituito con Legge n. 89/2014, sotto il coordinamento del Ministero dell’Economia e delle Finanze. Come detto, il Direttore Appalti della società è stato nominato “Membro Supplente del Comitato Guida del Tavolo oggetti Aggregatori e rappresentante Soggetti Aggregatori Regionali”.

Il Tavolo è costituito da:

- un rappresentante del Ministero dell’Economia e delle Finanze – Dipartimento dell’Amministrazione generale, del personale e dei servizi;
- un rappresentante della Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- un componente in rappresentanza di ciascun Soggetto Aggregatore iscritto nell’elenco di cui al comma 1 dell’art. 9 del DL 66/2014;
- un rappresentante ANCI;
- un rappresentante UPI;
- un rappresentante Regionale.



Tra le attività - a titolo esemplificativo - che il Tavolo tecnico svolge vi sono: la raccolta dei dati sulla previsione dei fabbisogni di acquisto dei beni e di servizi delle amministrazioni, il monitoraggio delle attività e dei risultati dell'aggregazione e centralizzazione degli acquisti, la diffusione di buone pratiche, la promozione di azioni volte all'utilizzo delle piattaforme informatiche di acquisto e di raccolta della programmazione biennale degli enti.

L'essere parte attiva del Tavolo tecnico consente un costante aggiornamento sulla programmazione futura delle attività.

o. 7 Aumento della necessità di aggregazione della domanda nella manutenzione del patrimonio pubblico esistente

Il particolare momento storico vede la diminuzione della realizzazione di nuove opere pubbliche, soprattutto nell'ambito delle infrastrutture, a fronte di un aumento della domanda di manutenzione ordinaria e straordinaria. La manutenzione di infrastrutture ed immobili rientra fra le specifiche attività di aggregazione che un Soggetto Aggregatore deve realizzare. Tale aspetto rappresenta per SCR una grande opportunità di mercato.

o. 8 Diventare un collettore di istanze di zona per favorire progetti di realizzazione di opere comuni

SCR opera in qualità di Centrale di Committenza, Soggetto Aggregatore, Stazione Unica Appaltante ed è società in *house providing* della Regione Piemonte. La propria natura di società per azioni a partecipazione pubblica rappresenta l'unione della produttività tipica del soggetto privato applicata alle finalità pubbliche. Questa tipicità messa a servizio deve rappresentare il valore aggiunto, potendo consentire l'assolvimento delle esigenze delle Pubbliche Amministrazioni sia per le indicazioni normative, sia per i restringimenti finanziari, sia per la ricerca di una maggior specifica professionalità.

Tale aspetto rappresenta per SCR una grande opportunità sia di mercato sia di ritorno di immagine.

o. 9 Esistenza del Fondo Soggetto Aggregatore nell'ambito delle attività attinenti alla funzione di soggetto aggregatore

Il Fondo per l'aggregazione degli acquisti di beni e di servizi, istituito dall'art. 9, comma 9, del D.L. 66/2014, convertito, con modificazioni, con legge 23 giugno 2014, n. 89, è destinato al finanziamento delle attività svolte dai Soggetti Aggregatori al fine di garantire la realizzazione degli interventi di razionalizzazione della spesa.



La permanenza dell'esistenza del Fondo è una grande opportunità per SCR Piemonte, in quanto consente di ottimizzare aspetti operativi specifici - quali strumentazioni informatiche, formazione, organizzazione del Soggetto Aggregatore - in modo da ottenere migliori *performance*.



4.4 LE MINACCE

m. 1 Scarsa capacità di programmazione degli acquisti da parte degli Enti

m. 2 Diminuzione della capacità degli Enti di impegno finanziario per gli acquisti di beni e servizi

Questi aspetti, strettamente correlati tra loro, si riferiscono alla difficoltà degli Enti “clienti” di definire una corretta programmazione delle esigenze, sia per proprie difficoltà organizzative sia per la generale situazione di difficoltà finanziaria che ne caratterizza l’operato. Tale criticità, esterna alla società, impatta sulla programmazione delle attività interne di SCR e sulla conseguente capacità di rispettare la pianificazione stabilita.

m. 3 Diminuzione degli investimenti in nuove opere pubbliche

m. 4 Frammentazione delle commesse di opere pubbliche in piccoli interventi a fronte della minore capacità di investimento

Anche in questo caso si tratta di punti che hanno una forte correlazione fra loro. Essi si riferiscono alla riduzione delle risorse pubbliche a disposizione degli enti che, necessariamente, impatta sulle loro scelte di investimento le quali non possono che basarsi su priorità specifiche, spesso urgenti. La realizzazione di nuove opere è, sovente, messa in secondo piano rispetto alle esigenze “immediate” con la conseguenza che viene a mancare una programmazione pluriennale di investimenti importanti a favore di realizzazioni minori.

La realizzazione di una opera pubblica, indipendentemente dalle dimensioni, prevede alcune attività caratteristiche non comprimibili, che la società deve svolgere. Conseguentemente, la gestione di lavori di piccola entità comporta una polverizzazione della forza lavoro e una duplicazione di atti i cui costi, anche di rilievo, sono scarsamente ribaltabili sul committente. La conseguenza è che, a fronte di un costo aziendale di rilievo, il prodotto realizzato impatta negativamente sul risultato economico societario.

m. 5 Variazione dei quadri normativi di riferimento

La costante variazione dei quadri normativi riferiti agli appalti pubblici (es. 50/2016; correttivo 2017; semplificazioni 2018; sblocca cantieri 2019; decreto fiscale 2019; semplificazioni 2020) rende l’attività di SCR soggetta ad una crescente complessità.

Tale criticità, esterna alla società, impatta direttamente sull’operatività di SCR che deve quotidianamente affrontare le nuove disposizioni normative e l’incertezza di applicazione di talune di esse.



m. 6 Tempistiche amministrative eccessive specie per l'ottenimento di autorizzazioni

I procedimenti amministrativi di autorizzazione alla realizzazione di un'opera pubblica (ma anche, sebbene in minor misura, alla redazione dei capitolati degli appalti nella sanità) hanno sovente tempi lunghi (es: l'iter autorizzativo della conferenza dei servizi) che impattano direttamente sulle tempistiche di esecuzione di un procedimento, condizionano l'operatività della società e, quale conseguenza, incidono negativamente sul reddito operativo delle commesse. Queste dilatazioni temporali, non dipendenti da SCR, risultano imprevedibili e non consentono alla società una corretta programmazione non solo delle attività correnti, ma anche degli eventuali correttivi, come ad esempio la programmazione di attività residuali. Si tenga conto che in taluni casi tali "lungaggini" arrivano anche a svariati anni.

m. 7 Possibile concorrenza con il Soggetto Aggregatore nazionale

L'istituzione dei soggetti regionali deputati all'aggregazione della domanda ha avuto inizio con la legge finanziaria del 2007, ossia con l'avvio del c.d. "sistema a rete", poi trasformato nei Soggetti Aggregatori. Tale struttura di approvvigionamento degli acquisti prevede, fra l'altro, l'esistenza di un *network* collaborativo pronto a supportare un membro in difficoltà attraverso la "messa a gara" da parte di un altro Soggetto Aggregatore.

I soggetti aggregatori, ai sensi dell'art. 9, comma 1 e 2, della L. 89 del 23 giugno 2014, sono distinti in tre fattispecie:

- Consip, valenza nazionale;
- una centrale di committenza per ogni regione, valenza territoriale;
- Città metropolitane o Province, valenza territoriale.

SCR, in qualità di Soggetto Aggregatore della Regione Piemonte, fa parte della seconda fattispecie. Qualora la società non raggiungesse un risultato di *performance* soddisfacente per alcune categorie merceologiche, potrebbe incorrere nella concorrenza del Soggetto Aggregatore nazionale. Consip, infatti, può bandire a livello nazionale le medesime categorie merceologiche con la conseguenza che gli Enti del territorio vi potrebbero aderire a tali gare.

m. 8 Definizioni delle condizioni di utilizzo della piattaforma di e-procurement solo annuale

Come sopra ricordato, SCR Piemonte nel luglio 2018 ha adottato la piattaforma di *e-procurement* Sintel, di proprietà di Regione Lombardia e gestita dal Soggetto Aggregatore ARIA. In precedenza SCR aveva sperimentato la piattaforma della Regione Toscana



(Estar), poi abbandonata a causa della eccessiva onerosità di gestione dello strumento. La convenzione d'uso attualmente in essere prevede definizioni contrattuali annuali.

Il grande lavoro di SCR relativo alla promozione dell'uso della piattaforma da parte degli altri Enti e alla relativa fidelizzazione non vengono valorizzati e tutelati rispetto ad una definizione dei rapporti fra SCR e ARIA di arco temporale così esiguo.

Un repentino mutamento delle condizioni contrattuali, non a favore della società, può rappresentare una minaccia reale sull'intero comparto Appalti.

m. 9 Definizione dei corrispettivi per le prestazioni e contrattualizzazione con i clienti

SCR Piemonte S.p.A. opera in un ambito di azione pubblico e dunque, come già espresso, i propri "clienti" sono gli Enti pubblici (Regione Piemonte, amministrazioni statali, centrali e periferiche, regioni ed enti regionali, comuni, province, città metropolitane, comunità montane, ecc..). Questi ultimi individuano in SCR un *partner* di matrice pubblica per lo svolgimento dei propri servizi.

La Società, nonostante abbia come socio unico la Regione Piemonte, ha una natura di società per azioni.

Proprio quest'ultimo aspetto, ossia la natura di stampo "privatistico" è difficilmente percepita dal "cliente", il quale difficilmente è disposto a riconoscere un corrispettivo adeguato al servizio acquisito.

In tale scenario si configura l'importante criticità di una corretta negoziazione nella quale siano definiti, in modo congruo, i corrispettivi, le tempistiche e le modalità di pagamento a seguito dell'erogazione delle prestazioni.

Peraltro, come precedentemente illustrato, la stessa genesi di SCR Piemonte non ha creato nelle proprie strutture operative una capacità imprenditoriale in tal senso.

m. 10 Rischio di scarsa remunerazione delle prestazioni a fronte dell'impegno richiesto alla società nello svolgimento delle attività complesse per le opere pubbliche

SCR, come già detto, è una S.p.A. soggetta a molteplici normative di diritto civile e amministrativo relative al controllo della sua attività, alle quali se ne aggiungono altre imposte dalla Regione. .

L'insieme degli organi/strumenti di controllo scaturente da tali norme (es: Collegio Sindacale, Società di revisione, Organismo di vigilanza, *Internal audit*) impongono alla società il sostenimento di costi di rilievo che dovrebbero essere coperti mediante i ricavi provenienti dalla propria attività sia dalla Direzione Appalti sia dalla Direzione OO.PP. sia dalla Funzione Progetti speciali. Ora, mentre nel primo settore ciò avviene e il terzo è svolto come



in house providing, nel secondo settore, sovente, SCR è chiamata ad operare con un “margine di contribuzione” negativo ossia il prezzo della prestazione sovente non copre neppure i costi diretti ed indiretti specifici. Questo è oltremodo grave perché SCR è chiamata ad operare in condizioni critiche realizzando opere pubbliche complesse, subentrando nella gestione del contratto ed altre ancora. Tali attività sono richieste a SCR non solo perché si tratta della società di committenza regionale, ma anche, e spesso soprattutto, per l’elevata professionalità espressa dalla società stessa; tuttavia detta professionalità non è correttamente remunerata, come già detto dai clienti.

In tale scenario si configura la criticità relativa alla copertura dei costi pieni della prestazione, non solo, la criticità diviene ancora più rilevante a causa della mancata copertura addirittura dei costi indiretti specifici.

m. 11 Perdurare degli effetti conseguenti all’emergenza “Covid-19”

L’emergenza sanitaria che dai primi mesi del 2020 sino ad oggi ha duramente colpito il Paese, rappresenta ancora una minaccia sotto un duplice profilo.

Da un lato, oltre ad aver monopolizzato la capacità produttiva della Società lato gare aggregate (cfr. 3.2.1), il lungo perdurare della pandemia ha generato un clima di incertezza diffusa circa il prossimo futuro.

Il rischio di dover affrontare una terza ondata epidemiologica è alto e può comportare, almeno per il primo semestre dell’anno, un ulteriore accentramento della capacità produttiva sulle gare sanitarie a discapito delle altre attività già riprogrammate in ambito spesa comune e gare su delega.

Dall’altro lato, a seguito di un primo rallentamento delle opere in corso di esecuzione registrato nel 2020, essa ha comportato nuovi costi in funzione della necessità di garantire la sicurezza nei cantieri e nuovi carichi lavorativi di tipo tecnico-operativo, principalmente in capo al Responsabile del procedimento (RUP).

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Il Consiglio di Amministrazione ha indicato dei macro-obiettivi strategici al perseguimento dei quali la Società deve tendere; nello specifico:

- ad avere un reddito operativo sostanzialmente in pareggio;
- a migliorare i punti di debolezza;
- a mantenere i punti di forza;
- a completare il sistema di controllo di gestione anche mediante l'introduzione della separazione contabile;
- a sviluppare il progetto BIM.

Conseguire un reddito operativo in pareggio presuppone la progettazione e la realizzazione delle azioni strategiche, illustrate nel prosieguo, che migliorino efficacia ed efficienza della gestione caratterista.

SCR si pone nel panorama nazionale come attore di primo piano; non è però sufficiente mantenere lo stato attuale, occorre migliorarlo per meglio adattarsi alle condizioni di mercato.

5.1 MISSION

La *mission* societaria è quella di essere punto di riferimento della Regione e degli altri Enti Pubblici sia per la realizzazione di opere pubbliche sia per l'acquisto di forniture e servizi, mediante una gestione caratteristica che mantenga sempre il *focus* al:

“raggiungimento di un margine di contribuzione positivo, ossia: ricavi- (costi diretti+costi indiretti specifici)>zero, per ciascuna delle Direzioni che procurano ricavi (Appalti e Opere Pubbliche) e Funzione Progetti speciali, mediante l'applicazione del listino prezzi previsto dalla convenzione con Regione Piemonte”.

La *mission*, inoltre, deve essere orientata a:

- massima diffusione all'interno della società degli obiettivi strategici e delle relative strategie, prevenendo momenti esplicativi in presenza rivolti a tutti i livelli societari;
- favorire, nel limite del possibile, la partecipazione attiva a gruppi multidisciplinari;
- diffondere l'opportuna attenzione al perseguimento dell'economicità aziendale.



5.2 LINEE STRATEGICHE DI AZIONE

SCR, muovendo dall'analisi SWOT, ha programmato un sistema di azioni finalizzate al raggiungimento dei predetti obiettivi strategici.

Le azioni di seguito riportate sono sviluppate puntualmente quali risposte ai punti di forza e di debolezza individuati e, contestualmente, forniscono un contributo attivo al perseguimento delle opportunità ed alla difesa dalle minacce esterne.

Il presente Piano Strategico vede la luce ed è elaborato, in un periodo molto particolare, caratterizzato dal perdurare della pandemia da Covid-19.

Tale emergenza ha comportato la necessità di ridefinire alcune tempistiche di attuazione delle azioni e rivedere gli obiettivi fissati per l'anno 2021, 2022 e 2023.

Le azioni di seguito descritte sono enunciate in considerazione della previsione attuale e di impatto che il Covid-19, ancora in essere, può avere sull'operatività aziendale.

Il presente piano, tratta l'aggiornamento delle azioni già previste nel documento strategico precedente. Alcune azioni presuppongono per l'attuazione nel corso del 2021, il raggiungimento di un *marginale di contribuzione positivo*, ossia: $\text{ricavi} - (\text{costi diretti} + \text{costi in diretti specifici}) > \text{zero}$, e tale condizione non risulta avverata secondo i dati di pre-consuntivo 2020⁷ riportati al precedente cap. 3. Risultano in atto, una serie di azioni che troveranno compimento prima dell'approvazione del Bilancio di esercizio 2020, che derivano dalla determinazione delle competenze dei ricavi nonché da alcuni ritardi operativi dovuti alla situazione di emergenza in essere, che possono incrementare la voce dei ricavi operativi, variando il risultato economico aziendale.

In relazione alla definizione di tali eventi verrà presa, da parte del Consiglio di Amministrazione, la decisione definitiva di attuare completamente e/o in parte le azioni che qui di seguito si riportano.

Conseguentemente, il documento definisce come azioni di possibile attuazione, anche quelle che erano subordinate al raggiungimento di un *marginale di contribuzione positivo*, inserendo i relativi investimenti nonché i ricavi attesi nei *budget* economici riportati al successivo capitolo 9.

5.2.1 Miglioramento dei punti di debolezza

Nei punti che seguono sono stati richiamati i punti di debolezza evidenziati nell'analisi SWOT, delineando una serie di azioni che la società programma di attuare per mitigare o risolvere le criticità esistenti.

⁷ Come già esplicitato al cap.3.2, il processo di valutazione e redazione del bilancio di esercizio al 31.12.2020, da cui scaturisce il pre-consuntivo 2020, è in corso alla data di approvazione del presente documento; pertanto, i valori indicati in detto pre-consuntivo potranno subire variazioni anche significative.



È fatto esplicito richiamo a quanto era stato previsto nella programmazione definita nel documento strategico 2020-2022, qui rivista in considerazione dei risultati riportati nel pre-consuntivo 2020, nonché delle attività di verifica in essere al momento della stesura del presente documento, ed anche del perdurare dell'emergenza sanitaria Covid-19.

Le azioni sono state identificate con l'acronimo A., che sta per azione, seguito dalla sigla del corrispondente punto di debolezza, pd., e dal numero progressivo del punto di debolezza a cui è riferita l'azione descritta.

Vengono di seguito riportati gli obiettivi previsti ed il loro relativo livello di raggiungimento al 31/12/2020.

A. pd. 1 Insufficiente tasso di utilizzo della capacità produttiva e difficoltà nel realizzare significativi aumenti

Sulla base delle prospettive di mercato e dei dati consuntivi degli esercizi di gestione, la società intende definire linee di azione e provvedimenti che consentano un miglior utilizzo della capacità produttiva interna.

Nel corso della gestione 2020 nell'ambito delle Opere Pubbliche è stata effettuata una specifica analisi volta a verificare le commesse realmente attive (che consumano forza lavoro) attribuite ai due settori Infrastrutture ed Edilizia Sanitaria e *facility management* con l'obiettivo di riordinare le attività di "core business" e valutare i rispettivi carichi di lavoro. Da tale attività, nel secondo semestre 2020, è scaturita anche una riorganizzazione fra le due Direzioni che ha, mediante lo spostamento di una unità, potenziato l'organico dell'area "Infrastrutture", iniziando un percorso di riequilibrio.

Per quanto concerne l'area "Appalti" è stato mantenuto il monitoraggio del numero di gare indette finalizzato a consentire una comparazione con i dati degli esercizi precedenti per l'analisi dei carichi di lavoro.

Inoltre, con il supporto del controllo di gestione societario, è stata consolidata l'attività di monitoraggio delle ore lavorate effettuata mediante la compilazione da parte dei dipendenti dagli applicativi societari utilizzati nella rendicontazione delle ore di lavoro svolte giornalmente.

L'attività ha generato la redazione di specifici report, indicanti le ore lavorate dai dipendenti della società per le singole commesse. Tali *report* che vengono distribuiti ai responsabili d'area e al Consiglio di Amministrazione, hanno, fra le altre, la finalità di presa di conoscenza dei carichi di lavoro dei singoli dipendenti in relazione alle rispettive attività svolte.

A partire dall'esercizio 2021 e per il triennio in oggetto proseguirà l'attività così articolata:



- analisi dei compiti attribuiti a ciascun dipendente nel corso dell'ultimo triennio e definizione del relativo profilo professionale, in relazione agli ambiti di lavoro della società (*skill* del personale); si prevede di completare tale mappatura nel corso dell'esercizio 2021;
- in concomitanza allo sviluppo del punto precedente, verrà dato avvio ad un programma di eventuale riallocazione del personale, definito anche in relazione alle proiezioni di sviluppo della domanda di mercato;
- nel medesimo ambito del punto precedente verrà realizzata una ricollocazione di commesse; tale attività verrà procedurizzata in coerenza con quanto già previsto alla procedura societaria PG02 "Riesame e del contratto e pianificazione di commessa".

Tale insieme di azioni sarà ulteriormente dettagliato in un programma di monitoraggio che sarà oggetto di verifica anche attraverso un piano di *Internal audit*, su cui si relazionerà periodicamente al Consiglio di Amministrazione.

Sotto il profilo economico e di funzionalità organizzativa, si attende il miglioramento del Risultato Operativo delle singole Direzioni, in particolare quelle di *line* (Appalti e Opere Pubbliche), con conseguente aumento delle commesse programmate in ambito gare, riduzione delle tempistiche realizzate degli interventi di Opere Pubbliche (anche in termini di avvio delle programmate), più diffuso utilizzo degli strumenti di pianificazione e rendicontazione, più puntuale applicazione delle procedure gestionali. Tali benefici vengono qui quantificati in un aumento atteso di redditività che si avverterà dal 2021 e più segnatamente nel 2022. A partire dal 2023 proseguirà il costante monitoraggio dei carichi di lavoro e si auspica che l'attività effettuata di riequilibrio delle risorse umane consentirà un costante incremento della capacità produttiva.



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e controllo con il diretto coinvolgimento delle Direzioni Opere Pubbliche e Appalti.



Risorse stimate:

Costi: l'azione verrà svolta direttamente dalle strutture interne nell'ambito delle attività proprie previste da Mansionario societario.

Ricavi: attesi i benefici già espressi in precedenza, per i quali è previsto un monitoraggio nell'ambito dell'attività di controllo di gestione, l'aumento di attività in termini di gare programmate/espletate e interventi di OO.PP. accelerati/avviati definisce ulteriori ricavi per euro 39.321,00 nel 2021 ed euro 117.963,00 negli anni 2022 e 2023 (rispettivamente circa 0,5 punti e 1,5 punti percentuali stimati sul valore della produzione pre-consuntivo 2020, al netto del Contributo Soggetto Aggregatore e della voce Altri Ricavi).



Indicatore: numero commesse di gara programmate (valutato sulla base del numero di iniziative attualmente oggetto di comunicazione a Regione Piemonte); attivazione di nuovi interventi di OO.PP. rispetto alla effettiva produzione annuale rilevata nell'anno precedente (valutato sulla base del numero di iniziative) dai quali ci si attende conseguenti nuovi ricavi ad oggi non quantificabili.

Vista la particolare situazione epidemiologica che ha caratterizzato la gestione 2020 e che è ancora in corso, nella valutazione del raggiungimento dell'obiettivo si tiene conto dell'indizione delle gare programmate, non solo quelle relative alla programmazione 2019, effettuata in assenza di pandemia, (n° 20 di n° 36 programmate) ma anche l'effettiva realizzazione delle gare, non programmate, richieste, in via di urgenza, dalla Regione Piemonte per contrastare la situazione pandemica (n° 24 riferite a: presidi sanitari, tamponi, dispositivi di protezione individuali, ecc..).

Raggiungimento obiettivo 2020:

Indicatore		Obiettivo 2020	Realizzato 2020
Gare programmate	n.	36	44

Il buon risultato conseguito è stato principalmente dovuto ad una buona riorganizzazione delle proprie attività nell'ambito degli appalti pubblici per far fronte alla specifica richiesta, favorendo, dunque l'esecuzione delle gare in ambito "Covid-19" a scapito di altre già previste nella programmazione effettuata alla fine del 2019 in assenza di pandemia.

Tutto ciò ha, tuttavia, comportato un costo per straordinari di oltre € 16.000,00 (pari a circa 870 ore/uomo) per la sola Direzione Appalti, cui si aggiunge un'ulteriore quota di circa € 11.000,00 (pari a quasi 700 ore/uomo) per altre strutture di staff a supporto.

La programmazione Regionale del 2021 contempla la realizzazione di n° 38 gare nell'ambito degli Appalti; tale valore rappresenta il *target* per l'anno 2021.

Per l'ambito Opere Pubbliche, nel corso della gestione 2020 sono stati attivati n° 2 nuovi interventi di lavori non previsti in fase di programmazione nell'ambito Edilizia e n° 1 intervento nell'ambito *facility management*.

In riferimento a tali dati viene rielaborato l'Indicatore:

Aggiornamento indicatore:



anno		2021	2022	2023
Indicatore				
Gare programmate	n.	38	40	38
Nuovi interventi OO.PP.	n.	3	4	4
Nuovi corrispettivi attesi	€	39.321,00	117.963,00	117.963,00

A. pd. 2 Gestione critica dei picchi di lavoro con tempistiche di attivazione di supporti consulenziali esterni non adeguate

A. pd. 3 Difficoltà nell'attivare iniziative aggregate su categorie merceologiche nei comparti non sanitari

L'area di analisi è quella del Soggetto Aggregatore, nell'ambito dei procedimenti di acquisizione di forniture e servizi. Queste due criticità sono fortemente correlate tra loro: la struttura societaria, infatti, non dispone di risorse interne, in termini di "teste" o per le competenze professionali posseduti, che consentano di affrontare improvvisi picchi di lavoro o avviare progettazioni su nuove categorie merceologiche previste dal DPCM nel comparto extra sanitario.

La soluzione individuata per ridurre l'impatto di tali punti di debolezza è la promozione di una attività di terziarizzazione, con particolare riferimento alle fasi di progettazione della gara stante la maggiore standardizzazione procedimentale interna nella gestione dei contenuti più amministrativi (realizzazioni di bandi, disciplinari e gestione del procedimento).

Il Piano strategico 2020-2022 prevede che nell'anno 2021 venga avviata una iniziativa di gara per individuare un supporto consulenziale a cui affidare i servizi di redazione di capitolati tecnici di gara per le quattro categorie merceologiche, previste da DPCM in ambito extra-sanitario, sulle quali SCR non sta operando come Soggetto Aggregatore.

L'attività di terziarizzazione della fase di progettazione del servizio sarà spesa nell'ambito dei corrispettivi come previsti dal sistema concordato con Regione Piemonte, tenuto conto anche degli eventuali accordi che dovranno essere congiuntamente definiti; questa sarà altresì l'occasione per verificare il rapporto di SCR con l'azionista nell'ambito delle categorie merceologiche che non riguardano, o lo fanno solo parzialmente, l'ambito sanitario.

Mentre per il settore degli Appalti, che è stato investito di una gran mole di attività dovuta alla richiesta di indizione di gare per i presidi Covid-19, la previsione di azione per il 2021 si può ancora ritenere valida, nell'ambito delle Opere Pubbliche, che ha visto un momento di rallentamento delle proprie attività realizzative, è stata anticipata l'azione di programmazione sul fronte del *facility management*.



Infatti, nel secondo semestre 2020, è stato dato avvio ad una prima iniziativa aggregata per quello che riguarda il tema della manutenzione degli immobili e degli impianti che coinvolgerà enti del sistema sanitario regionale piuttosto che altri della pubblica amministrazione piemontese.

In tale ambito è stato effettuato un affidamento per il supporto tecnico specialistico.

Nella ripartizione dei costi che si sostengono, va considerata la valenza anche formativa e di accrescimento del sapere interno che questa attività svolge, nel senso di una maggiore autonomia che viene acquisita dalle strutture per le successive attivazioni di iniziative simili.

SCR pertanto, nel corso del 2021, mantiene attiva e rimodula l'azione programmata, conseguentemente si prefigge di avviare ed aggiudicare l'iniziativa di gara per l'individuazione del fornitore del servizio di progettazione gare da attivarsi singolarmente per lotti. Dalla realizzazione di una gara di ampio respiro si attende l'individuazione di *partner* altamente qualificati con i quali poter scambiare esperienze ed accrescere il valore della forza lavoro interna alla società.

A seguito di tale affidamento verrà avviata la progettazione delle prime due categorie merceologiche; nel 2022 seguirà l'indizione dei relativi procedimenti di gara e, nel contempo, sarà attivata la progettazione delle restanti categorie.

La conseguente diminuzione del carico di lavoro del personale interno di SCR avvantaggerà la gestione di eventuali picchi di lavoro non programmati o consentirà l'effettuazione di produzione di ulteriori procedure di gara che comporteranno il miglioramento dei ricavi della direzione stessa.

L'investimento pluriennale complessivo sarà di € 80.000,00 (base d'appalto per l'individuazione del fornitore del servizio di progettazione della gara) pari a € 20.000,00 per singola progettazione includendo anche il supporto per almeno due eventuali ulteriori iniziative da attivarsi in concomitanza a picchi di domanda.

I risultati attesi da tale investimento sono:

- redazione di procedure di gara per categorie merceologiche "extra sanitarie" non ancora coperte (facility management - già attivato -, manutenzione strade, con particolare riferimento alla manutenzione degli immobili, trasporto scolastico, pulizie immobili);
- miglioramento del Risultato Operativo generale della Direzione Appalti, anche per la maggior possibilità di gestire i picchi di lavoro, e della Direzione Edilizia e facility management;
- esecuzione di quattro nuove procedure di gara per categorie merceologiche extrasanitarie (totale o parziale) e di almeno ulteriori due procedure di gara/anno oltre



alla gestione dei relativi contratti. Per l'anno 2022 è stimabile in un maggior ricavo pari a circa almeno € 66.000,00 (corrispondente all'attivazione di 2 procedimenti di gara e conseguente gestione dei relativi contratti); tale valore è prudenzialmente stimati in quanto non valorizza i corrispettivi che dovranno essere riconosciuti a SCR nel caso di realizzazione autonoma dei capitolati di gara. Detto ricavo si riproporrà incrementandosi nell'esercizio 2023, sia per l'edizione delle nuove gare sia per la gestione dei relativi contratti pluriennali;

- inserimento delle iniziative nei programmi pluriennali successivi all'esercizio 2023;
- miglioramento/mantenimento del *ranking* quale soggetto aggregatore in virtù dell'aumento della copertura di categorie merceologiche e conseguente aumento della quota di Fondo Soggetto Aggregatore attribuito alla società;
- acquisizione di competenze tecniche per le categorie merceologiche sulle quali SCR non dispone del sufficiente *know-how* da mettere a sistema per la riedizione delle gare negli anni futuri, con il conseguente vantaggio della loro riedizione nei medesimi ambiti senza sostenimento di ulteriori costi (prudenzialmente non vengono definiti valori economici; sebbene le iniziative di gara richiamate saranno re-indette da SCR negli anni successivi dando opportuni vantaggi economici);
- attivazione di nuove procedure di acquisizione a fronte della diminuzione del carico di lavoro della Direzione Appalti a seguito dell'affidamento esterno.



Responsabilità dell'azione: Direzione Appalti e Direzione Edilizia e *facility management*.



Risorse stimate.

Costi: l'attività rubricata prevede un impegno economico pluriennale a *budget* di € 80.000,00 suddiviso nei tre esercizi 2021, 2022 e 2023.

Ricavi: sono previsti per il 2022 € 66.000,00 per 2 gare e 2 contratti gestiti, e nel 2023 € 78.000,00 per 2 gare e 4 contratti gestiti (n° 2 riferiti al 2022 e n° 2 al 2023) ai quali presumibilmente si aggiungeranno quelli dei procedimenti che la Direzione Appalti riuscirà a svolgere implementando l'attività di gara (qui non valorizzate); non è valorizzato l'eventuale corrispettivo per la realizzazione dei capitolati di gara. Non è definibile l'eventuale apporto del Fondo Soggetto Aggregatore, se in aumento o meno rispetto agli esercizi precedenti. Nell'ambito dei benefici attesi dalla realizzazione di queste attività rientrano inoltre gli aspetti formativi e di incremento del *know-how* aziendale.



Indicatore: attivazione delle progettazioni e realizzazione dei procedimenti di gara; utilizzo degli importi di costo previsionali; corrispettivo societario per dette gare e gestione contratti formalmente rendicontato al committente.

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno			
		2021	2022	2023
Attivazione delle progettazioni e realizzazione dei procedimenti di gara	n.	0	2	2
Capacità di spesa	€	40.000,00	40.000,00	-
Corrispettivo societario per dette gare e gestione contratti formalmente rendicontati al committente	€	0	66.000,00	78.000,00

A. pd. 4 Scarsa conoscenza dei servizi offerti da SCR al territorio

A. pd. 5 Scarsa propensione all'investimento in attività promozionali

SCR Piemonte intende promuovere la diffusione delle competenze acquisite e dei servizi resi, al fine di accrescere la conoscenza sul territorio del valore aggiunto che la società può fornire.

L'analisi SWOT evidenzia punti di forza da valorizzare e far conoscere all'esterno e opportunità di mercato da intercettare.

L'intendimento societario di investire progressivamente sulla promozione delle proprie attività si è dovuta rapportare alla nuova realtà determinata dell'emergenza sanitaria che, inevitabilmente, ha comportato una posticipazione dei programmi iniziali. Conseguentemente, l'investimento per l'anno 2020 è stato indirizzato esclusivamente alla realizzazione del nuovo sito internet, con il supporto operativo del CSI Piemonte.

Nel corso dell'esercizio 2020 è stato realizzato e messo in servizio il nuovo sito internet conformemente a quanto previsto dal progetto, stilato nel rispetto delle "Linee guida di design per i servizi digitali della PA" predisposte da AGID.

L'impegno economico sostenuto di € 37.960,00 ha trovato copertura nel "Fondo Soggetto Aggregatore" già erogato, nell'ambito delle attività volte a potenziare l'aggregazione della spesa pubblica in termini qualitativi e quantitativi.

Per l'anno 2021 la società ha previsto di operare per:

- promuovere l'immagine societaria mediante incontri "face to face", partecipazione a eventi, fiere, convegni. La partecipazione in presenza ad eventi è considerata un momento di maggior condivisione ed interlocuzione con altri soggetti finalizzato allo scambio informativo. Stante il perdurare della situazione di emergenza "Covid-19" la società sta valutando la possibilità di perseguire tale attività nel 2021 o posticiparla al 2022;



- potenziare le relazioni istituzionali pubbliche: nel 2021 verrà formulata, per condividerne i termini, una proposta alla Regione perché la stessa realizzi forme di supporto a promozione del ruolo e delle attività di SCR;
- realizzare materiale pubblicitario (*brochure* informatica, *flyer*).

Il piano strategico 2020-2022, subordinava tali ulteriori investimenti all'erogazione da parte del Ministero del Fondo Soggetto Aggregatore per l'anno 2019, che è stato acquisito nel corso dell'anno 2020, nonché al conseguimento di un *margin di contribuzione positivo*, o almeno in pareggio.

Come sopra descritto si definisce, comunque, l'azione corrispondente, la cui modulazione verrà determinata dal Consiglio di Amministrazione a seguito della definizione del Bilancio di esercizio 2020.

Il completamento di queste azioni consentirà la valutazione degli effettivi benefici diretti dovuti al nuovo posizionamento di SCR quale supporto primario per le P.A. nei servizi erogati.

I risultati attesi sono il riconoscimento e il posizionamento della Società nell'ambito operativo regionale, nazionale ed internazionale, e perseguono direttamente la *mission* societaria di "essere punto di riferimento della Regione e degli altri Enti Pubblici sia per la realizzazione di opere pubbliche, sia per l'acquisto di beni e servizi".

Sotto il profilo economico si attende il miglioramento del Risultato Operativo delle Direzioni di *line*, ipotizzando un aumento diretto dovuto ai contatti derivanti dall'attività di almeno cinque nuove commesse significative all'anno.



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e Controllo e Direzione Appalti con il supporto operativo di tutte le strutture.



Risorse stimate.

Costi: si stimano 80 ore/lavoro da suddividere tra le due risorse coinvolte nell'ambito della Funzione Appalti Innovativi, Sistemi Informativi, *E-procurement*, Acquisizioni Interne e la Funzione Segreteria Generale e Comunicazione, cui si aggiungerà l'ulteriore impegno di dipendenti individuati in relazione alla necessità del loro apporto.

L'attività rubricata prevede un impegno economico complessivo di € 40.000,00 per la realizzazione dei servizi esterni nei tre anni di sviluppo, il cui investimento trova copertura fra le attività spese dal "Fondo Soggetto Aggregatore".

Ricavi: è atteso un aumento di richieste quantificabile in 15-25 commesse/anno, presumibilmente nell'ambito di realizzazione di procedimenti di gara. In termini di tariffazione delle competenze da parte di SCR, ciò porterebbe ad identificare quindi



un immediato potenziale aumento di ricavo, di cui prudenzialmente non vengono definiti però valori in quanto suscettibili di ulteriori valutazioni anche in considerazione dell'effettivo miglioramento della capacità produttiva societaria (rif. A.pd1).

Più in generale, in termini di benefici attesi dalla realizzazione di questa azione, SCR migliorerà il supporto informativo nei confronti della Pubblica Amministrazione territoriale alla quale istituzionalmente deve rispondere per tutti i compiti stabiliti dal proprio ruolo di società di committenza e Soggetto Aggregatore nazionale.



Indicatore: numero di nuovi contatti ricevuti con richiesta di informazioni o erogazione dei servizi; capacità di spesa di quanto preventivato.

Raggiungimento obiettivo 2020:

Indicatore		Obiettivo 2020	Realizzato 2020
Capacità di spesa	€	30.000,00	37.960,00

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno			
		2021	2022	2023
Contatti ricevuti con richiesta di informazioni o erogazione dei servizi	n	15	25	25
Capacità di spesa	€	40.000,00	-	-

A. pd. 6 Impatto del costo per la gestione dei contenziosi sul conto economico della società

SCR vuole contenere il costo che sostiene per la gestione del contenzioso, riferito sia all'ambito dell'attività di gara sia a quello inerente all'esecuzione delle opere pubbliche.

In tal senso, con l'introduzione del nuovo organigramma ad inizio 2020, è stata attivata una nuova unità organizzativa denominata Funzione "Ufficio legale" fra le cui attività è compreso il supporto alle strutture societarie per tutti gli aspetti di carattere giuridico-amministrativo e nella gestione degli eventuali contenziosi.

Nell'ambito del programma formativo aziendale, nel corso del 2021, verranno realizzati interventi mirati di specializzazione nella prevenzione e gestione dei contenziosi, da destinarsi ai dipendenti di tale Funzione.

In attuazione al Piano Strategico 2020-2022 già nell'esercizio 2020, è stata posta in atto la gestione interna del contenzioso in una forma di co-delega.

Nel corso del 2020 sono stati gestiti in co-delega n. 13 contenziosi, che hanno concorso alla riduzione del costo medio esternalizzato per contenzioso, valore che è diminuito da € 9.175,88 del 2019 a € 4.700,00 del 2020.

Visto l'incremento registrato nel corso del 2020 della litigiosità (rapporto "contenzioso/gare indette" pari a 39,31%), che impatta direttamente sul carico di lavoro interno, e confermata la volontà di proseguire l'azione che comporta una partecipazione interna maggiormente attiva nella gestione dei contenziosi, si prevede per il 2021 un rafforzamento della Funzione "Ufficio legale" mediante l'assunzione di una risorsa a t.d.. Per tale incremento di personale si prevede un costo annuo pari a € 60.000,00 di cui € 12.000,00 ritrovano copertura nel Contributo Fondo Soggetto Aggregatore 2019.

I risultati attesi sono:

- una maggior attenzione alle attività interne di SCR, in relazione alla loro complessità normativa, in ottica di prevenzione di possibili contenziosi della controparte con conseguente *trend* atteso in diminuzione di circa il 10% annuo;
- una gestione diretta del contenzioso o un maggior supporto ai consulenti (co-delega), con conseguente riduzione del costo per servizi ad essa riferito e dell'impatto sul conto economico della società: nel primo caso la riduzione di spesa viene stimata in un ulteriore 10% sul valore medio per contenzioso registrato nel 2020 (punto pd.6), con un costo per singolo affidamento pari a € 4.230,00 anche in funzione dell'impatto dovuto alla maggior partecipazione in co-delega o totalmente interna del contenzioso. A seguito dell'attuazione dell'azione è attesa una gestione in co-delega di n° 15 procedimenti e di una gestione interna di n° 5 contenziosi per l'esercizio 2021, mentre per i successivi 2022 e 2023 è prevista una maggiore gestione interna stimata rispettivamente in 6 e 8 contenziosi. Tali valori determineranno una riduzione del costo sostenuto rispettivamente: per il 2021 di € 49.000,00 da maggiori attività in co-delega e € 21.150,00 da gestione interna del contenzioso per complessivi € 70.150,00; per il 2022 di € 74.380,00 e per il 2023 di € 82.840,00.



Responsabilità dell'azione: Funzione Ufficio legale.



Risorse stimate.

Costi: totale di costi pari a circa € 60.000,00 annuo per il rafforzamento di una unità di personale per la Funzione Ufficio Legale, di cui € 12.000,00 trovano copertura nel Fondo Soggetto Aggregatore 2019 per il primo anno e nei Fondi Soggetto Aggregatore per gli anni futuri. Di tali costi è data evidenza nell'ambito del cap. 6: piano di sviluppo delle risorse umane.

Ricavi: il risparmio atteso rispetto ai costi attualmente sostenuti per affidamenti esterni è ipotizzato in: per il 2021 € 70.150,00, per il 2022 € 74.380,00, per il 2023 € 82.840,00.



Indicatore: rapporto percentuale contenziosi ricevuti/gare indette; numero di contenziosi gestiti internamente; riduzione spesa per incarichi esterni.

Raggiungimento obiettivo 2020:

Indicatore		Obiettivo 2020	Realizzato 2020
Gestione interna dei contenziosi	n.	4*	13*
Riduzione spesa per incarichi esterni	€	11.000,00	58.186,44

*co-delega

L'importo relativo alla riduzione spesa per incarichi esterni è stato quantificato come risparmio medio per singolo affidamento (€ 4.475,00) per il numero degli affidamenti effettuati in co-delega (n° 13).

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno	2021	2022	2023
		n.	5	6
Riduzione spesa per incarichi esterni	€	70.150,00	74.380,00	82.840,00

A. pd. 7 Bassa remunerazione delle attività dell'ambito Opere Pubbliche per le commesse attivate ante giugno 2018

Alla fine dell'esercizio 2020, in ottemperanza a quanto previsto dal Piano Strategico 2020-2022 si è avviata una ricognizione delle commesse nell'ambito delle Opere Pubbliche, finalizzata, sia ad una riorganizzazione del lavoro (vedi A.pd.1), sia all'individuazione dei risultati "ricavi-costi diretti e indiretti specifici" di commessa. Conseguentemente, è stata sviluppata una analisi delle commesse attive in essere, comprendenti anche quelle avviate ante giugno 2018, nonché delle relative convenzioni/contratti che regolano i servizi offerti. La società intende intervenire sulle commesse ancora in corso, al fine di perseguire il macro-obiettivo strategico "avere un reddito operativo sostanzialmente in pareggio" nonché la relativa *mission* aziendale: ... *raggiungimento di un margine di contribuzione positivo, ossia: ricavi- (costi diretti+costi in diretti specifici)>zero, per ciascuna delle Direzioni che procurano ricavi (Appalti e Opere Pubbliche) e Funzione Progetti speciali.*

Per conseguire questo obiettivo, nell'ambito dell'esercizio 2021, proseguiranno le attività volte alla:

- verifica ed eventuale aggiornamento dei corrispettivi spettanti a SCR in applicazione alle convenzioni per le singole commesse;
- definizione puntuale dello stato di rendicontazione e di capienza dei quadri economici su cui trovano allocazione i corrispettivi di SCR;
- confronto con i committenti degli interventi volto alla individuazione di possibili soluzioni per rideterminare i corrispettivi e/o integrare le spese sostenute.



La società prevede di addivenire, nel 2021, ad una rideterminazione dei corrispettivi per le commesse attivate prima dell'entrata in vigore della DGR n° 22-6868 del 18 maggio 2018 (Convenzione Quadro tra la Regione Piemonte e la Società di Committenza della Regione Piemonte -SCR Piemonte S.p.A. - 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), ed alla verifica della corretta imputazione dei corrispettivi per le altre commesse ancora in corso di esecuzione, con il conseguente miglioramento del Risultato Operativo dell'intera Direzione Opere Pubbliche.

In tale contesto, si interverrà anche su un ulteriore aspetto di criticità direttamente correlato a questo punto di debolezza: la insufficiente propensione delle strutture interne a rendicontare con puntualità e dettaglio al committente le attività realizzate, richiedendo i corrispettivi spettanti.

In relazione a tale situazione, al fine di non incorrere in ulteriori situazioni di ritardo e recuperare le situazioni pregresse, per tutte le attività societarie riferibili alla "line" societaria Opere Pubbliche e Appalti, la *governance*, nel corso del 2020, ha definito una modifica organizzativa prevedendo la centralizzazione nella Direzione Amministrazione e Controllo (Funzione controllo di gestione) dell'attività di predisposizione dei rendiconti al committente.

Quale primo risultato, nel corso del 2020, è stata definita la rendicontazione per gli anni 2014-2018, riguardante gli interventi previsti dalla legge 65/2012 collegata con l'evento Olimpico Torino 2006, da cui è conseguito l'inserimento di ricavi nel bilancio 2019 (consuntivo 2019 € 1.343.648,69 a fronte del *budget* 2019 € 251.000,00).

Nel corso del 2021, in relazione agli accordi contrattuali, è prevista la realizzazione delle rendicontazioni riferite agli esercizi passati sino all'anno 2020, per le attività relative alle Opere Pubbliche, in modo da raggiungere un allineamento delle tempistiche di rendicontazione previste nei rispettivi contratti/convenzioni a partire dall'esercizio 2022.

Tali azioni concorrono ad un maggior controllo dei ricavi e verrà ridotto il tempo fra competenza, rendicontazione e richiesta del corrispettivo, funzionale al miglioramento dello stato di liquidità aziendale.

Le azioni sopradescritte mirano direttamente alla realizzazione della *mission* aziendale: ... *raggiungimento di un margine di contribuzione positivo, ossia: ricavi- (costi diretti+costi in diretti specifici)>zero, per ciascuna delle Direzioni che procurano ricavi (Appalti e Opere Pubbliche) e Funzione Progetti speciali.*



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e Controllo e Direzione Opere Pubbliche.



€ Risorse.

Costi: l'attività verrà svolta direttamente dalle strutture interne nell'ambito delle attività proprie previste dal Mansionario societario



Benefici attesi: parziale riequilibrio delle commesse, inteso quale riduzione del saldo negativo ricavi-costi che attualmente caratterizza queste commesse. La quantificazione della previsione è condizionata dal riscontro che si avrà dal committente.

Indicatore: verifica e nuova rideterminazione dei corrispettivi per le commesse in corso nelle Direzione Opere Pubbliche; riduzione delle perdite complessive del centro di costo "Infrastrutture" ed "Edilizia e facility management" (stima prudenziale rispetto previsionale anno precedente).

Aggiornamento indicatore:

Anno		2021	2022	2023
Indicatore	Definizione dei corrispettivi	%	100	-
	Riduzione della perdita complessiva dei centri di costo <i>Infrastrutture ed Edilizia e Facility Management.</i>	%	10	20
		€	118.000,00	212.000,00

A. pd. 8 Scarsa conoscenza delle tecnologie informatiche nei settori corrispondenti e sistema informativo scarsamente integrato

La società, ormai da alcuni anni, ha messo a disposizione dei propri dipendenti tutti gli strumenti informatici per lo svolgimento dell'attività corrente, sia come applicativi *software* specifici (Microsoft Office, Microsoft Project, Autodesk Autocad, ecc..) sia come apparecchiature, di cui però si riscontra un utilizzo spesso parziale e non adeguato alle potenzialità presenti e alle esigenze operative.

Al fine di colmare questo "gap tecnologico" verrà intrapresa una azione volta a verificare la conoscenza e le capacità d'uso, da parte dei dipendenti, degli strumenti informatici presenti, definendo conseguenti percorsi di addestramento.

Il programma di azione, già individuato nel Piano Strategico 2020-2022, prevedeva alcune attività da effettuarsi nel corso del corrente anno 2021. A seguito del permanere della situazione pandemica da "Covid 19", si prevede la rimodulazione delle attività con una postergazione di circa 6 mesi.

Conseguentemente, nel corso del secondo semestre del 2021 si procederà alla:

- mappatura di tutti gli strumenti informatici esistenti, individuandone la quota di utilizzo, il fabbisogno informativo che soddisfi, l'eventuale mancanza di "funzionalità" e la potenziale "colloquialità" tra loro;



- valutazione dei livelli di conoscenza degli strumenti in uso al fine di profilare il personale ed individuare l'addestramento più idoneo da somministrare.

Nel corso del 2022, a fronte dell'analisi dei risultati ottenuti, si procederà con:

- l'attivazione dell'erogazione di addestramento individuale mirato mediante due modalità:
 - condivisione di capacità di dipendenti a favore degli altri, anche al fine di diffondere le conoscenze all'interno, incentivando così la partecipazione attiva al processo di crescita ed aumentando il senso di appartenenza alla società;
 - corsi *on site*.

Qualora lo stato di emergenza Covid-19 dovesse permanere, l'erogazione di dette azioni avverrà attraverso piattaforme *online*.

A seguito del completamento delle azioni individuate e dei risultati ottenuti nel corso dell'anno 2023 verrà effettuata una nuova rilevazione dei livelli di conoscenza e sarà rimodulato il piano di formazione societaria.

Altra azione sostanziale a supporto di tale aspetto di debolezza, è il vasto programma di integrazione dei sistemi informativi, avviato dall'anno 2019.

Anche in questo caso la situazione di emergenza "Covid-19" ha, di fatto, rallentato l'applicazione della linea di azione prevista per l'anno 2020. Conseguentemente nel corso del 2021, verrà individuata una procedura di analisi volta, mediante la compilazione di una apposita *check-list*, a verificare l'integrabilità e la potenziale "colloquialità" degli eventuali strumenti informatici in acquisizione, fornendo un nulla osta all'inserimento del prodotto all'interno del sistema in uso.

Inoltre, in ottica di integrazione e miglioramento dei sistemi informativi, verranno migrati interamente i *database* in uso per l'acquisizione dei dati societari per il controllo di gestione, trasparenza, rendicontazioni clienti, ora sviluppati su base "Access", sul sistema Microsoft Sequel (*back-end*); a completamento verranno realizzate interfacce utenti mediante applicativi *web (front-end)* per l'inserimento dei dati.

Tali attività di integrazione dei sistemi prevedono una stima del costo per affidamenti esterni pari ad € 15.000,00, che venivano subordinate nel Piano Strategico 2020-2022, al conseguimento di un *margin di contribuzione positivo*, o almeno in pareggio.

Come descritto all'inizio del presente capitolo, si definisce, comunque, l'azione corrispondente, la cui modulazione verrà determinata dal Consiglio di Amministrazione a seguito della definizione del Bilancio di esercizio 2020.

L'investimento ritrova copertura nello stanziamento del Fondo Soggetto Aggregatore.



Responsabilità dell'azione: Direzione Appalti (Funzione Appalti Innovativi, Sistemi Informativi, *E-procurement*, Acquisizioni Interne) con il supporto delle Direzioni Opere Pubbliche e Amministrazione e controllo.



Risorse stimate.

Costi: i costi conseguenti l'attività di addestramento all'utilizzo degli applicativi sono al momento esclusivamente interni, determinati dalle ore dedicate da specifiche unità di personale per docenza; stessa considerazione vale per l'attività tecnico-informatica svolta dalla Funzione interna. Le altre iniziative che comportano costi per affidamenti esterni sono state stimate nell'ordine di € 15.000,00.

Benefici attesi: velocizzazione delle operazioni interne e recupero di capacità produttiva, consentita dalla integrazione dei vari sistemi di lavoro adottati e conseguente presenza di banche dati nelle quali archiviare tutta la documentazione da gestire in forma controllata (l'utilizzo del sistema presuppone tuttavia la conoscenza degli applicativi in uso, con particolare riferimento a quelli dedicati alla ricerca e consultazione). Un ulteriore elemento che viene acquisito sarà la presenza di strumenti di pianificazione operativa che agevoleranno l'attività di rendicontazione e controllo interno. Non è agevole una quantificazione di tale valore aggiunto, ma si può ritenere che la disponibilità di un sistema informatico integrato e l'utilizzo maturo degli applicativi – nei limiti di quanto ad oggi disponibile - possa significare, in termini di aumento di produttività acquisita dalla società, almeno 0,5 punto percentuale valutato sul valore della produzione (riferimento pre-consuntivo 2020).



Indicatore: numero di attività di formazione erogata pro-capite nell'ambito dell'addestramento all'uso degli strumenti informatici; capacità di spesa per lo sviluppo dell'azione; aumento di produttività misurato in termini economici sul Valore della produzione.

Aggiornamento indicatore:

Anno		2021	2022	2023
Indicatore				
Attività di formazione erogata pro-capite nell'ambito dell'addestramento all'uso degli strumenti informatici	ore	8	8	8
Capacità di spesa affidamenti esterni	€	15.000,00	-	-
Incremento economico atteso	€	39.321,00	39.321,00	39.321,00



A. pd. 9 Sistema di controllo di gestione da implementare e utilizzo ancora parziale di strumenti informatici per la programmazione e consuntivazione

SCR intende completare il sistema interno di controllo di gestione; contestualmente prevede di sviluppare azioni formative di sensibilizzazione e addestramento rivolte ai dirigenti e a personale individuato all'utilizzo degli strumenti informatici dedicati.

Il programma di seguito delineato, pur rivestendo una particolare importanza strategica nelle priorità societarie, subisce anch'esso le limitazioni conseguenti la vicenda "Covid-19" e le incertezze legate alla situazione futura.

Il piano strategico 2020-2022, subordinava l'attuazione delle azioni qui programmate, al conseguimento di un *margin di contribuzione positivo*, o almeno in pareggio.

Come descritto all'inizio del presente capitolo, si definisce, comunque, l'azione corrispondente, la cui modulazione verrà determinata dal Consiglio di Amministrazione a seguito della definizione del Bilancio di esercizio 2020.

Conseguentemente, si prevede, nel corso del biennio 2021-2022, la prosecuzione del rapporto di collaborazione con il Dipartimento degli Studi per l'Economia e l'Impresa dell'Università del Piemonte Orientale per completare e ottimizzare il sistema interno adottato. Si prevede di ampliare le funzionalità dell'applicativo di *business intelligence* in uso, che al momento dialoga unicamente con il gestionale di contabilità, al fine di pervenire ad una più completa elaborazione dei dati economici e di altre variabili.

L'azione prevista comporta la possibilità di integrazione della *business intelligence* con altri applicativi presenti in società (db Access, Microsoft Project, ecc.), al fine di monitorare ed elaborare dati relativi a grandezze anche non economiche (es.: tempo impiegato, quantità di risorse, ecc.), soprattutto in termini di efficienza e avanzamento lavori. Il principale obiettivo è di ampliare il *set* di indicatori mappati, in modo da fornire sia alla *governance*, sia alle strutture, i risultati delle attività e rendere partecipi e responsabili gli attori delle fasi operative per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Contestualmente proseguirà l'implementazione interna che ha previsto nel corso della gestione 2020, la sistematizzazione, tramite "*database Access*", dell'acquisizione dei dati relativi a ricavi e costi per commessa, sia a consuntivo, sia a *budget*, finalizzata a consentire il monitoraggio della spesa e l'analisi degli scostamenti con periodicità trimestrale.

L'attività sviluppata nel corso della gestione 2020, ha inoltre consentito il raggiungimento dell'obiettivo che prevede la rendicontazione bimestrale alla Regione Piemonte, per i procedimenti di acquisizione di beni e servizi per il comparto della Sanità regionale.

Il risultato atteso dall'ampliamento delle funzionalità dell'applicativo di *business intelligence* è la realizzazione di un sistema che consenta un flusso continuo e condiviso dei dati per la

messa in opera di un esauriente sistema di reportistica, da restituire alla *governance* e alle Direzioni societarie al fine di supportarle nello svolgimento delle proprie attività.

Tali azioni perseguono direttamente gli obiettivi strategici che mirano al perseguimento di un buon livello di servizio nella gestione degli appalti per forniture, servizi e lavori tendendo ad avere un *margin di contribuzione positivo, per ciascuna delle Direzioni che procurano ricavi (Appalti e Opere Pubbliche) e Funzione Progetti speciali*.

Il sistema di reportistica è, inoltre, un importante supporto nell'attività di promozione societaria.



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e controllo (Funzione Controllo di Gestione con il supporto della Direzione Bilancio e finanza).



Risorse stimate.

Costi: l'attività di implementazione del sistema di reportistica verrà svolta direttamente dalle strutture interne nell'ambito delle attività proprie previste da Mansionario societario; è prevista una spesa di circa € 40.000,00 per la stipula di un nuovo *addendum* alla convenzione in atto con il Dipartimento degli studi per l'economia e l'impresa dell'Università del Piemonte Orientale; inoltre, per lo sviluppo dell'applicativo di *business intelligence* si stima un ulteriore importo di circa € 90.000,00 per un affidamento esterno ad una società specializzata nel settore degli applicativi informatici di gestione. Tali importi ritrovano copertura nel Fondo Soggetto Aggregatore 2019.

Benefici attesi: non viene, in questa fase, elaborata una quantificazione economica di questa azione. Si ritiene però di tutta evidenza che la gestione del risultato di commessa, in termini sia economici sia temporali, diventerà più efficace, sia in fase di acquisizione sia durante il loro sviluppo, evitando così il ripetersi di casi quali quelle delle numerose commesse di opere pubbliche attualmente in perdita che condizionano negativamente lo sviluppo di SCR; nel contempo sarà possibile "calibrare" con maggiore precisione l'offerta per il committente, in una logica di servizio agli enti e alla pubblica amministrazione. Per il valore degli evidenti ricavi indotti si rimanda quindi a quanto già previsto in altre azioni su voci di sistema.



Indicatore: periodicità delle rendicontazioni per l'ambito di acquisizione di beni e servizi per la sanità regionale e reportistica dei principali indicatori societari ed analisi degli scostamenti; attività di ampliamento delle funzionalità dell'applicativo di *business intelligence* per il monitoraggio di nuove grandezze anche non economiche (ad es.: tempo impiegato, quantità di risorse, ecc.), capacità di spesa per lo sviluppo dell'azione.



Raggiungimento obiettivo 2020:

Indicatore		Obiettivo 2020	Realizzato 2020
Periodicità acquisizione dati e rendicontazioni per l'ambito di acquisizione di beni e servizi per la sanità regionale	tempo	Bimestrale	Bimestrale
Periodicità della reportistica dei principali indicatori societari ed analisi degli scostamenti	tempo	Trimestrale	Trimestrale

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno		2021	2022	2023
Periodicità acquisizione dati e rendicontazioni per l'ambito di acquisizione di beni e servizi per la sanità regionale	tempo		Bimestrale 100%	Bimestrale 100%	Bimestrale 100%
Periodicità della reportistica dei principali indicatori societari ed analisi degli scostamenti	tempo		Trimestrale 100%	Trimestrale 100%	Trimestrale 100%
Monitoraggio nuove grandezze non economiche (tempo impiegato, quantità di risorse)	%		-	100	100
Capacità di spesa	€		50.000,00	50.000,00	30.000,00

A. pd. 10 Scarsa cultura delle tematiche del controllo di gestione

Questa azione integra e completa quanto descritto nel precedente punto A.pd.9..

Durante l'esercizio 2020, sono stati introdotti nell'operatività societaria, con cadenza sia bimestrale (acquisizione dati per rendicontazioni per l'ambito di acquisizione di beni e servizi per la sanità regionale) sia trimestrale (acquisizione dati per *forecast*, analisi degli scostamenti) database appositamente costruiti per consentire una trasmissione chiara ed unitaria dei vari dati societari al controllo di gestione.

I risultati di tale attività (rendicontazioni, analisi del lavorato orario per commessa, e *forecast*) sono stati, di volta in volta, messi a disposizione delle strutture operative.

L'inserimento del sistema di controllo di gestione nell'operatività societaria sconta un approccio spesso rigido delle strutture organizzative che non sono completamente pronte all'utilizzo di nuovi sistemi informativi per la comunicazione dei dati.

La messa in produzione di questa modalità operativa ha consentito una prima presa di conoscenza dell'importanza del controllo di gestione nel fornire reportistica, contenente dati operativi, di supporto all'attività delle varie strutture.

Al fine di formare e promuovere l'uso dei nuovi database, sono stati organizzati incontri formativi specifici fra gruppi di dipendenti e la struttura del Controllo di Gestione.

Nel 2021 è prevista una attività di formazione on site a tutti i dipendenti, erogata da un consulente esterno altamente qualificato, avente ad argomento la finalità e l'utilizzo del controllo di gestione, inteso come supporto per le attività correnti.



Con cadenza semestrale verrà, inoltre, organizzato un incontro esplicativo con gruppi di dipendenti, riguardante i dati acquisiti, le metodologie di utilizzo delle interfacce di acquisizione dati, i risultati conseguiti e l'andamento rispetto agli obiettivi prefissati, al fine di incentivare la partecipazione attiva al processo di controllo di gestione, aumentare il senso di appartenenza societario e migliorare lo scambio informativo interno.

A seguito del completamento delle azioni individuate e dei risultati ottenuti nel corso del 2022, verrà valutata la necessità di ripetere il percorso formativo e verranno definite eventuali nuove attività volte alla condivisione del processo di controllo di gestione e del *reporting* con la struttura societaria.

La società intende mantenere attivo il processo trasversale fra gli uffici e la struttura di controllo di gestione finalizzato a fornire a quest'ultimo specifiche richieste di acquisizione dati funzionali al miglioramento della produzione.

I risultati attesi da questo insieme di azioni sono:

- l'acquisizione da parte dei dipendenti di una migliore consapevolezza dell'importanza del proprio modo di lavorare in relazione all'andamento dei processi societari;
- una maggior attenzione all'uso del tempo e delle risorse in relazione ai risultati attesi;
- il miglioramento del processo di rendicontazione, interno e al committente, con un conseguente maggior supporto operativo alle attività del Controllo di Gestione;
- una maggiore attenzione alle tempistiche di rendicontazione al committente e alla conseguente acquisizione dei corrispettivi da parte della società, nell'ambito di un corretto flusso dei ricavi e dei costi;
- un aumento dei ricavi, qui non è stimabile, ma atteso.

Tali azioni perseguono direttamente gli obiettivi strategici che mirano ad un buon livello di servizio nella gestione delle attività, con particolare riferimento agli interventi di OO.PP. e ai procedimenti di acquisizione di forniture, servizi e lavori tendendo ad avere *un margine di contribuzione positivo, per ciascuna delle Direzioni che procurano ricavi (Appalti e Opere Pubbliche) e Funzione Progetti speciali*.



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e controllo (Funzioni Controllo di Gestione e Risorse umane e servizi interni)



Risorse stimate.

Costi: Attività consulenziali per la formazione € 7.000,00, all'anno che trovano copertura nel Fondo Soggetto Aggregatore stanziato.

Benefici attesi: oltre a quanto già esposto nei punti precedenti, l'azione qui programmata presuppone di riscontrare un netto miglioramento nella attività di rendicontazione al committente. Ciò può portare ad identificare una attesa di



incremento del fatturato societario, in termini di miglioramento dei flussi di fatturazione e incasso; di ciò dovrà essere dato atto nel sistema di rilevazione del controllo di gestione.



Indicatore: Numero di incontri formativi pari a 4 ore pro-capite effettuati con la struttura societaria; capacità di spesa per lo sviluppo dell'azione; rispetto delle tempistiche di rendicontazione bimestrali e dei *forecast* trimestrali stabilite dal Consiglio di Amministrazione (valore percentuale di rispetto delle scadenze temporali).

Raggiungimento obiettivo 2020:

Indicatore		Obiettivo 2020	Realizzato 2020	%
Numero di incontri formativi pari a 4 ore pro-capite effettuati con la struttura societaria	n.	1	1	100
Rispetto scadenze attese	%	100	100	100

Aggiornamento indicatore:

Anno		2021	2022	2023
Indicatore				
Numero di incontri formativi pari a 4 ore pro-capite effettuati con la struttura societaria	n.	2	2	2
Rispetto scadenze attese	%	100	100	100
Capacità di spesa	€	7.000,00	7.000,00	7.000,00

A. pd. 11 Piattaforma di e-procurement "in service"

SCR completerà, nel corso del 2021, un'analisi finalizzata alla scelta di mantenere attiva la convenzione con ARIA S.p.A. per l'utilizzo di Sintel o individuare altre azioni quali nuove partnership per la comproprietà/co-sviluppo della piattaforma stessa o rivolgersi al mercato per dotarsi di una piattaforma propria.

Il risultato atteso è di concretizzare definitivamente il ruolo di SCR nel mercato, partecipando all'evoluzione e alla personalizzazione dello strumento che verrà definito, non inficiando al tempo stesso l'attività sino ad oggi svolta.

Tale azione rientra fra quelle direttamente indicate nella *mission* aziendale, ossia rimanere "punto di riferimento della Regione e degli altri Enti Pubblici sia per la realizzazione di opere pubbliche, sia per l'acquisto di beni e servizi".



Responsabilità dell'azione: Direzione Appalti



Risorse stimate. Investimento stimato: € 20.000,00.



Costi: per lo svolgimento dell'attività verranno utilizzate esclusivamente risorse interne; i costi gestionali dello strumento andranno ricondotti al Fondo Soggetto Aggregatore;

Ricavi: quelli già previsti per la messa a disposizione e l'utilizzo dello strumento.



Indicatore: Relazione al Consiglio di Amministrazione sullo stato di utilizzo dello strumento rapportato alle condizioni contrattuali e alle ipotesi di sviluppo; attuazione nuova forma operativa, capacità di spesa

Indicatore	Anno	2021	2022	2023
Soluzione realizzabile individuata	%	100	-	-
Attuazione nuova forma operativa	%	-	100	-
Capacità di spesa	€	20.000,00	-	-

A. pd. 12 Quadro procedurale incompleto e poco automatizzato

La società ha programmato di completare il proprio quadro procedurale per pervenire ad una completa mappatura dei processi aziendali. Le modificazioni operative intervenute nel corso dell'esercizio 2020, per far fronte al perdurare della situazione di emergenza Covid-19, hanno rallentato la definizione e conseguente messa a regime delle nuove procedure pianificate secondo l'operatività standardizzata della società. Conseguentemente, durante l'esercizio 2020, sono stati redatti gli aggiornamenti relativi alle istruzioni operative nell'ambito del sistema decisionale, per quanto riguarda gli atti da approvarsi da parte del Consiglio di Amministrazione e/o dal Consigliere Delegato, nell'ambito bilancio e finanza per quanto riguarda gli adempimenti fiscali, nell'ambito dell'amministrazione e controllo per ciò che concerne il protocollo, l'archivio e la conservazione degli atti e dei contratti e nell'ambito di Autorità Espropriante per la gestione dei procedimenti espropriativi. È, inoltre proseguito l'aggiornamento della modulistica, dei regolamenti interni e dei manuali d'uso a supporto dell'attività corrente (nullaosta pagamenti, apertura nuove commesse con diffusione del piano delle commesse, richiesta attività formative, fascicoli di commessa, quadri economici, manuale d'uso *database* per l'acquisizione dei dati di *budget*, manuale d'uso *database* per l'acquisizione dei dati "costi e ricavi" a consuntivo, regolamento *compliance* e *privacy*, aggiornamento del Modello di Organizzazione e Controllo 231/01, ecc..) nonché una serie di attività specifiche a tutela dei lavoratori per contrastare l'emergenza "Covid-19" (protocolli comportamentali "Covid-19", regolamento lavoro agile, ecc..).

A febbraio 2021, anche per conseguire un obiettivo specifico indicato dal proprio azionista, è stata, redatta una apposita istruzione operativa per regolare il "flusso procedimentale per il rimborso delle spese dei componenti del Consiglio di Amministrazione - dei componenti del Collegio Sindacale e dell'Organismo di Vigilanza di SCR".



Inoltre, compatibilmente con gli sviluppi non programmabili dovuti alla pandemia in essere da “Covid-19”, proseguirà il completamento del programma complessivo per la redazione di nuove procedure gestionali negli ambiti:

- bilancio e finanza: contabilità generale, redazione del bilancio, ciclo degli investimenti, ciclo dei finanziamenti;
- organizzazione: redazione procedure, definizione del mansionario;
- appalti: rapporti con i terzi: committenti e fornitori;
- opere pubbliche: rapporti con i terzi: committenti e fornitori;
- personale: gestione del processo formativo dei dipendenti, autorizzazioni missioni, regolamento crescita professionale, criteri di remunerazione, sistema incentivante, progressioni interne;
- controllo di gestione: redazione dei *report* trimestrali e della relazione semestrale, chiusura commesse, *budget* e piano strategico, *reporting* e revisione;
- ufficio legale: affidamento incarichi legali, richiesta supporto legale interno.

Verranno, inoltre, completati gli aggiornamenti previsti nel piano di programmazione delle procedure, dovuti alle modificazioni dei processi aziendali, alle variazioni organizzative ed alle normative intervenute.

Contestualmente proseguirà l’implementazione del sistema di modulistica, anche virtuale, abbinato; l’implementazione verrà predisposta per un utilizzo, ove possibile, automatizzato.

In tale contesto verrà altresì dato sviluppo ad un programma di verifica sullo stato di applicazione della documentazione, con particolare riferimento all’attività dell’*Internal Audit* societario, di cui si relazionerà trimestralmente al Consiglio di Amministrazione e mensilmente circa gli stati di avanzamento.

Tali azioni di natura organizzativa, puntano direttamente gli obiettivi strategici che mirano al perseguimento di un buon livello di gestione delle attività tendendo ad avere *un margine di contribuzione positivo, per ciascuna delle Direzioni che procurano ricavi (Appalti e Opere Pubbliche) e Funzione Progetti speciali*; mirano all’ottimizzazione dei flussi operativi societari e dunque alla riduzione di tempo impiegato per attività.



Responsabilità dell’azione: Direzione Appalti, Direzione Opere Pubbliche, Direzione Bilancio, Direzione Amministrazione e Controllo, Funzione ufficio Legale, con il supporto operativo della Funzione Controllo di Gestione.



Risorse stimate:

Costi: Attività consulenziali a supporto della struttura interna € 15.000,00.

Ricavi: sono attesi benefici in termini di semplificazione e chiarezza dei flussi operativi interni, nonché la mappatura di nuovi ambiti che consentirà di individuare



modalità di svolgimento del lavoro ripetitivo e messa a sistema delle esperienze acquisite diventando uno strumento di supporto e riferimento all'attività dei dipendenti. Tale azione consentirà la riduzione del tempo per l'effettuazione delle singole fasi di lavoro. Il completamento del quadro procedurale, unitamente alla regolare applicazione delle prescrizioni previste fanno presupporre un effetto indotto, dal 2022, sui corrispettivi realizzati stimabile in 0,5 punti percentuale sul valore della produzione da pre-consuntivo 2020.



Indicatore: numero di nuove procedure redatte, capacità di spesa per lo sviluppo dell'azione.

Raggiungimento obiettivo 2020:

Indicatore		Obiettivo 2020	Realizzato 2020
Numero di nuove procedure redatte	n.	6	4
Capacità di spesa	€	4.500	0

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno	2021	2022	2023
		n.	8	6
Capacità di spesa	€	7.500,00	5.500,00	2.000,00
Incremento economico atteso	€	39.321,00	39.321,00	39.321,00

A. pd. 13 Disomogeneità nei livelli di inquadramento del personale

SCR Piemonte intende proseguire con la messa in campo delle azioni per mitigare la criticità messe in evidenza e contribuire più in generale al miglioramento del clima organizzativo.

1. La previsione operata nel precedente Piano Strategico circa l'adozione, nel 2021, di un sistema premiante per i dipendenti viene riprogrammata in questo documento di pianificazione stante la situazione pandemica ed il conseguente ricorso alla modalità di lavoro agile per una alta percentuale del personale. Il sistema, basato su un meccanismo di partecipazione ai risultati economici raggiunti, quindi subordinato all'effettiva capienza nel Reddito Operativo conseguito del premio, si concretizza nello sviluppo di un regolamento per la retribuzione di risultato del personale impiegatizio e di livello quadro, legato agli indici di *performance* aziendale, muovendo cioè dall'incidenza del costo del personale sul fatturato affinché, in un sistema virtuoso, il meccanismo premiante sia abbinato a reali crescite del rendimento economico e sia valutato in termini di sostenibilità.



Nell’ottica di sviluppare un documento quanto più possibile “condiviso”, verranno coinvolte le OO.SS. affinché si rendano parte attiva nel dialogo con i dipendenti, raccogliendo le istanze che la Società porrà al vaglio.

Il risultato atteso attraverso l’introduzione di un sistema maggiormente meritocratico è innanzitutto l’incremento della produttività del lavoro; il sistema mira al conseguimento di migliori *performance* in termini di efficienza del lavoro ed all’ottenimento di benefici in termini di fidelizzazione del personale e di senso di appartenenza alla Società. Sotto il profilo economico, si attende un conseguente miglioramento del Risultato Operativo dell’intera Società.



Responsabilità dell’azione: Direzione Amministrazione e controllo, Funzione Risorse umane e servizi interni.



Risorse stimate.

Costi: attività consulenziali a supporto della struttura interna € 3.000,00.

Ipotesi di *budget* per il riconoscimento della retribuzione di risultato: € 40.000,00 per l’anno 2021, € 120.000,00 per l’anno 2022 e 2023.

Ricavi: sono attesi i benefici già espressi nei punti precedenti; è atteso un miglioramento del risultato operativo stimato in 0,5 punto percentuale all’anno valutato sul totale del valore della produzione riferita al pre-consuntivo 2020.



Indicatore: Adozione del nuovo sistema premiante; capacità di spesa per lo sviluppo dell’azione; incremento del valore dei ricavi.

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno	2021	2022	2023
Adozione del nuovo sistema premiante	%	100	-	-
Capacità di spesa	€	43.000,00	120.000,00	120.000,00
Incremento economico atteso	€	39.321,00	39.321,00	39.321,00

2. La Società intende effettuare una revisione del sistema delle progressioni di carriera e della valutazione dei dipendenti di comparto.

SCR ha siglato con le Organizzazioni Sindacali in data 8 luglio 2011 e 29 agosto 2011 gli accordi in materia di progressioni interne e di valutazione dei dipendenti di comparto.

A tal riguardo si osserva che l’accordo in materia di progressioni necessita di un aggiornamento complessivo, inclusa una riparametrazione nella valutazione dei candidati affinché sia più equa e meritocratica. L’accordo in materia di valutazione dei dipendenti, invece, nel tempo non ha prodotto i risultati attesi in termini di eventuali



riconoscimenti di gratificazione economica e, risultando fine a sé stesso, è di fatto stato abbandonato nella prassi di dirigenti e responsabili.

SCR sta procedendo con l'aggiornamento di entrambi gli accordi e prevede di connetterli intrinsecamente tra loro in modo tale che successive progressioni di carriera non possano esulare anche dall'ottenimento di un determinato punteggio da parte del candidato nell'ambito del sistema di valutazione.

Anche in questo caso, dall'introduzione di un efficace sistema incentivante, si attende un miglioramento della *performance* del singolo che, inquadrata nel più ampio contesto generale, contribuirà positivamente al miglioramento del *margin di contribuzione* finale.

L'azione, per la quale è previsto il supporto operativo delle OO.SS., mira peraltro al puntuale rispetto dei principi di trasparenza, imparzialità e correttezza che devono ispirare l'azione amministrativa.

L'azione, nel Piano Strategico 2020-2022, era schedulata per l'anno in corso ed è qui riconfermata con i medesimi parametri già fissati in precedenza.



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e Controllo (Funzione Risorse umane e servizi interni).



Risorse stimate.

Costi: attività consulenziali a supporto della struttura interna € 2.000,00 posticipati al 2021. L'iniziativa, inizialmente prevista per l'anno 2020, verrà avviata nel primo semestre 2021.

Benefici attesi: già espressi nei punti precedenti che potranno essere monitorati a cura del controllo di gestione.



Indicatore: Adozione sistema delle progressioni; capacità di spesa per lo sviluppo dell'azione.

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno		2021	2022	2023
Adozione sistema delle progressioni		%	100	-	-
Capacità di spesa		€	2.000,00	-	-

- La società ha ritenuto di redigere per il biennio 2020-2021 un Piano delle progressioni interne.



Nell'ambito di una valorizzazione delle risorse interne e del miglioramento dell'efficacia della struttura organizzativa, parte di questo piano è stato finalizzato nel 2020, mentre altra parte proseguirà nel 2021, pur variato nei contenuti di dettaglio e negli importi, nell'ottica di dare corso alle iniziative ritenute prioritarie per una più efficace gestione interna, anche tenuto conto dei più recenti sviluppi organizzativi. Si ricorda che per l'attuazione dell'azione in esame - che ricomprende progressioni verticali, eventuali assegnazioni di incarico di responsabilità ed aumenti retributivi - era stato originariamente previsto un aumento della spesa del personale per il biennio 2020-2021 di € 51.400,00 - di cui € 9.800,00 sul 2020 ed € 41.600,00 sul 2021. Con riguardo, nello specifico, all'avvio delle progressioni interne finalizzate al riconoscimento di superiore inquadramento, si riporta quanto già preventivato nel precedente documento di programmazione strategica, al netto di quanto già realizzato.

	Quadro	1° livello	2° livello	3° livello	4° livello
Direzione Amministrazione e controllo	1	2			

Tali percorsi si inseriscono in un quadro più ampio di rafforzamento della struttura che trova correlazione nelle iniziative formative previste.

Ulteriori azioni relative sia alle progressioni verticali sia ad aumenti retributivi potranno essere deliberate dal Consiglio di Amministrazione già nel corso dell'esercizio corrente, nel limite di un *budget* annuale di € 40.000,00. La loro attivazione, su proposta dei Dirigenti competenti, dovrà essere valutata dalla Direzione Amministrazione e controllo ed è comunque subordinata ai risultati del bilancio semestrale.

La messa in atto di un piano di progressioni fornirà lo stimolo per prestazioni maggiormente performanti da parte del dipendente, contribuendo altresì all'acquisizione del senso di responsabilità e di crescita personale; sotto il profilo economico, si attende inoltre un miglioramento del margine di contribuzione dell'intera Società.



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e Controllo, Funzione Risorse Umane e Servizi interne.



Risorse stimate.

Costi: si prevede un costo massimo ammissibile per progressioni verticali, eventuali incarichi di responsabilità organizzativa e aumenti retributivi a carico del bilancio 2021 di circa € 51.165,00 con un riverbero sul 2022 di ulteriori € 8.457,00. Tali importi sono già previsti nel Piano Economico.



Benefici attesi: già espressi nei punti precedenti in merito ad una migliore disponibilità operativa e crescita di atteggiamenti professionali da parte del personale interno.



Indicatore: realizzazione del piano delle progressioni interne; capacità di spesa per lo sviluppo dell'azione.

Raggiungimento obiettivo 2020:

Indicatore		Obiettivo 2020	Realizzato 2020
Realizzazione del piano delle progressioni interne	%	25	25
Capacità di spesa	€	9.800	2.000
Dipendenti coinvolti	n.	2	2

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno		2021	2022	2023
Realizzazione del piano delle progressioni interne	%		85	15	-
Capacità di spesa	€		51.165,00	8.457,00	-
Dipendenti coinvolti	n.		8	-	-

A. pd. 14 Scarso senso di appartenenza alla Società, alta conflittualità e scarsa considerazione del “gioco di squadra” nell’operare in team multidisciplinare

L’instaurarsi di un clima lavorativo migliore per i dipendenti attraverso la combinazione di diverse azioni permane tra gli obiettivi di carattere organizzativo che la Società si prefigge. Si segnala che le azioni che vengono nel seguito dettagliate erano già previste nel piano 2020-2022 e calendarizzate per l’anno in corso.

1. Si conferma la volontà di effettuare una rilevazione del clima organizzativo e di individuare soluzioni mitiganti.

La rilevazione del clima organizzativo può essere di grande aiuto nella realizzazione degli obiettivi che un’organizzazione si pone. Infatti, dietro ai conflitti, alle tensioni e al malessere che interessano la Società vi sono opportunità di miglioramento da cogliere con positività per sviluppare un’organizzazione più produttiva e consapevole. Questi elementi possono costituire agenti di cambiamento e di benessere lavorativo. In altri Paesi tale tematica è già stata affrontata anticipatamente e ha portato a soluzioni metodologiche di grande impatto e maturità.

SCR intende promuovere la rilevazione del proprio clima attraverso interviste di piccoli gruppi misti, riunioni in cui l’organizzazione interroga sé stessa non in maniera unilaterale, cioè dal punto di vista di uno solo dei protagonisti (di solito la direzione). Questo interrogarsi consiste nel confronto tra i diversi modi con cui viene percepito il



clima organizzativo da parte dei diversi attori e può anche avvenire attraverso l'erogazione di un questionario specifico che rilevi come i soggetti che lavorano in un'organizzazione colgano le condizioni generali e specifiche di lavoro ed il funzionamento, su vari aspetti, della Società. Tra i fattori rilevabili si annoverano diverse dimensioni quali: comunicazione, gestione, relazioni con i colleghi e con la direzione, soddisfazione generale e di specifica mansione, coerenza dell'azienda, rispetto delle regole e delle promesse, luogo di lavoro.

Il risultato atteso dal rilevamento del clima aziendale quale strumento di ascolto, è monitorare e misurare l'efficacia di tutte le azioni che la Società intende mettere in campo ai fini del miglioramento delle condizioni lavorative del personale e del superamento dei punti di debolezza che insistono sul profilo organizzativo.

A tendere, consentirà di diagnosticare ulteriori punti di forza e di criticità, sostenere la motivazione e il senso di appartenenza, stimolare la collaborazione inter-direzionale e progettare future azioni di sviluppo. Negli anni a venire, la rilevazione del clima andrà, infatti, ripetuta per la sua trasversalità, potendo peraltro contribuire al buon Risultato Operativo della società.



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e Controllo (Funzione Risorse Umane e Servizi interni).



Risorse stimate.

Costi: per elaborazione del questionario e possibili soluzioni a cura di Società esterna esperta nel settore € 5.000,00, sull'anno 2021, e per ulteriori € 4000 annui per i successivi 2022 e 2023.

Benefici attesi: già espressi nei punti precedenti che potranno essere monitorati a cura del Controllo di Gestione.



Indicatore: Rilevazione effettuata tramite erogazione di un questionario; capacità di spesa per lo sviluppo dell'azione.

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno	2021	2022	2023
	Rilevazione effettuata/questionario	n.	1	1
Capacità di spesa	€	5.000,00	4.000,00	4.000,00

- Il *welfare* aziendale è una delle possibili soluzioni che la società ritiene di adottare per mitigare il clima di conflittualità e aumentare il benessere generale, favorendo con un effetto "volano" una migliore produzione e una maggiore efficienza. Per



attuare un efficace piano di *welfare* si intende individuare i reali bisogni dei dipendenti mediante analisi di età, sesso, interessi, situazioni familiari: *benefit* e servizi, per poter incrementare le produttività, devono infatti essere realmente pensati in relazione alla singola realtà cui si riferiscono; gli stessi lavoratori saranno coinvolti nella definizione del sistema di *welfare*, così da assicurarsi che i servizi offerti si rivelino davvero utili. Le esigenze vanno combinate poi con l'effettiva disponibilità economica poiché le azioni potranno essere tarate diversamente in funzione del *budget* sulla voce di spesa riferita al personale – che nell'ultimo triennio, a fronte di un piano di assunzioni particolarmente performante, è cresciuta in maniera rilevante. L'Agenzia delle Entrate ha recentemente confermato la piena deducibilità delle spese in beni e servizi a favore dei dipendenti - quindi non più limitatamente al 5 per mille come indicato dall'art. 100, comma 1, del TUIR - in presenza di un regolamento aziendale avente i caratteri di non revocabilità e della non modificabilità su indicazione unilaterale del datore di lavoro. Tale regolamento può essere adottato anche senza la partecipazione, diretta o indiretta, delle organizzazioni sindacali; SCR intende comunque coinvolgere le OO.SS nell'ambito di un più ampio progetto di revisione e/o attualizzazione di accordi precedentemente siglati.

Le categorie considerate dal Legislatore cui fare riferimento per progettare *benefit* a contenuto sociale, oltre alla somministrazione del buono pasto già adottata, sono:

- contributi previdenziali e assistenziali versati «in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale» (il CCNL di riferimento prevede già il versamento obbligatorio al Fondo Est in parte a carico dell'azienda e in parte a carico del lavoratore);
- servizi di trasporto collettivo;
- opere e servizi (le cui spese per non concorrere a formare reddito devono essere «volontariamente sostenute», ovvero non devono essere frutto di contrattazione aziendale), per finalità di «educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto»;
- somme, servizi e prestazioni per la frequenza di asili nido e colonie climatiche da parte dei figli, nonché per borse di studio, rimborso libri scolastici e altro materiale didattico;
- cessione di beni e/o prestazione di servizi (anche *ad personam*) di valore complessivo non superiore € 258,23 nel periodo d'imposta.

Al fianco di tali iniziative di carattere contrattuale ve ne sono altre più strettamente connesse con la conciliazione vita-lavoro, che non hanno una rilevanza diretta in riferimento alla disciplina fiscale; si tratta dei seguenti aspetti:



- Flessibilità di orario - misura adottata dalla Società sin dalla sua istituzione - misura che potrà essere riconsiderata in funzione di particolari motivate esigenze. Si potrà ad esempio prendere in considerazione il ricorso ad una maggiore autonomia nella distribuzione dell'orario di lavoro settimanale mediante compensazioni per determinate tipologie lavorative nel rispetto del D.Lgs. n. 66/2003;
- Banca ore - istituto già inserito per le fasce impiegatizie in base al quale le ore lavorate in eccedenza rispetto al normale orario di lavoro non vengono retribuite come straordinari ma accumulate e consumate successivamente come riposi compensativi. Si potrà estendere tale istituto mediante la Banca Etica delle ore, ovvero la possibilità per i dipendenti di concedere le proprie ore di lavoro in eccesso ai colleghi che ne abbiano bisogno;
- Aspettative, congedi, permessi - possono essere istituite fasce aggiuntive rispetto a quanto previsto dal contratto in funzione di determinate esigenze e particolari periodi. I lavoratori possono in tal modo conservare il posto di lavoro per periodi in cui, altrimenti, sarebbero costretti a dimettersi. I lavoratori possono in questo modo svolgere per un periodo prolungato attività dedicate ai propri interessi, come ad esempio un viaggio o un pellegrinaggio;
- *Smart Working* e telelavoro - potranno essere concessi in relazione a determinati progetti societari o su impulso delle parti, tenuto anche conto della esperienza già maturata in occasione dell'emergenza sanitaria Covid-19; il ricorso allo *smart working* non ha frenato l'operatività aziendale nemmeno nei momenti massimamente critici della pandemia: ha fornito, invece, nuovi spunti per una più ampia riflessione su nuove modalità di lavoro.

I contenuti di dettaglio del piano di *welfare* saranno tarati tenendo in considerazione gli effettivi impatti dell'emergenza sanitaria sulle modalità lavorative.

Il risultato atteso dalla combinazione dell'azioni di *welfare*, a sostegno del benessere e del miglioramento della qualità della vita, è un impatto importante sulla motivazione e sulla produttività. L'attenzione al benessere psicofisico contribuisce a motivare i dipendenti e a farli sentire più apprezzati, con una diminuzione consistente dei livelli di *stress* e un clima aziendale decisamente più collaborativo. In questo circolo virtuoso, il raggiungimento degli obiettivi si verifica con maggiore facilità, generando ulteriori riconoscimenti, quali l'aumento della capacità di attrarre e trattenere i talenti e la conseguente riduzione del *turnover* e di fenomeni di assenteismo.



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e Controllo (Funzione Risorse Umane e Servizi interni).



Risorse stimate:

Costi: il *budget* annuale previsto varia tra iniziali € 20.000,00 e massimi € 60.000,00.

L'iniziativa, inizialmente prevista per l'anno 2020 è subordinata nel Piano Strategico 2020-2022, al conseguimento di un *margin* di *contribuzione positivo*, o almeno in pareggio.

Come descritto all'inizio del presente capitolo, si definisce, comunque, l'azione corrispondente, la cui modulazione verrà determinata dal Consiglio di Amministrazione a seguito della definizione del Bilancio di esercizio 2020.

Benefici attesi: oltre a quanto già espressi nei punti precedenti che potranno essere monitorati a cura del controllo di gestione viene, inoltre, atteso un miglioramento del risultato operativo stimato in 0,25 punto percentuale valutato sul totale del valore della produzione riferita al pre-consuntivo 2020.



Indicatore: Piano di *welfare* adottato, incremento economico atteso.

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno	2021	2022	2023
Piano di <i>welfare</i> adottato	%	100	-	-
Incremento economico atteso	€	19.660,00	-	-

- La Società intende organizzare, nel corso del prossimo biennio e compatibilmente con l'evoluzione pandemica, momenti di condivisione e di scambio tra dipendenti appartenenti a differenti strutture, favorendo processi di conoscenza reciproca e di confronto delle strategie applicate nei diversi contesti in cui la Società è organizzata; tali iniziative assumono un valore ancor più rilevante nel panorama di disgregazione generale che l'emergenza sanitaria ha determinato. SCR potrà optare tra iniziative quali il *team game* o il *team experience* o per una combinazione tra esse, dando priorità a soluzioni cosiddette *outdoor* per una differente percezione della realtà lavorativa. Il confronto post esperienza tra tutti i partecipanti risulta particolarmente utile in quanto il gruppo, guidato da un *trainer*, analizza tutto ciò che è emerso durante l'attività al fine di individuare aree ed azioni di miglioramento nelle dinamiche così rilevate.

Le iniziative di *team building* si inseriscono in un quadro più ampio di programmazione di interventi formativi annuali.

L'azione mira a instaurare il senso di appartenenza alla società, a ridurre la conflittualità interna e a rafforzare il gioco di squadra, in un contesto extra lavorativo e ludico



particolarmente favorevole e neutro. Può, altresì, avere riflessi positivi sulla realizzazione della *mission* aziendale (... *raggiungimento di un margine di contribuzione positivo, per ciascuna delle Direzioni che procurano ricavi (Appalti e Opere Pubbliche) e Funzione Progetti speciali.*



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e Controllo (Funzione Risorse Umane e Servizi interni).



Risorse stimate:

Costi: *Budget* per singola iniziativa € 2.500,00.

benefici attesi: espressi ai punti precedenti.



Indicatore: Numero di eventi di *team building* realizzati; capacità di spesa degli importi di costo previsionali.

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno	2021	2022	2023
		Numero di eventi di team building realizzati	n.	1
Capacità di spesa	€	2.500,00	2.500,00	-

A. pd. 15 Mancanza di comunicazione interna

La Società ritiene determinante definire strategie e adottare strumenti di comunicazione interna capaci di valorizzare il coinvolgimento personale dei propri dipendenti quali parti integranti dei progetti societari.

1. SCR dispone di uno spazio di *intranet* che potrebbe essere riprogettato per ospitare, oltre alla documentazione societaria (regolamenti, documenti programmatici, procedure organizzative, accordi sindacali...) anche un piccolo spazio dedicato al personale in cui inserire, per ciascuno, una breve presentazione delle attività svolte corredata da una foto profilo, oltreché, eventualmente, dal *curriculum vitae*.

Questo spazio di presentazione può anche essere pubblicato sul sito istituzionale come una sorta di annuario, previo confronto con i dipendenti.

Per la creazione dello spazio dedicato al personale è previsto il più ampio coinvolgimento di tutto il personale sicché il testo esplicativo sia redatto dal dipendente sulla base di un *format* fornito dalla Funzione Risorse Umane e servizi interni; per quanto concerne la foto profilo, questa potrebbe essere scattata in un momento lavorativo per una più efficace contestualizzazione. Il *curriculum vitae* dovrà essere aggiornato alla più recente organizzazione societaria.

L'azione contribuisce a diffondere la conoscenza dei colleghi e dell'attività svolta da



altri uffici; può inoltre favorire profili di collaborazione diretta tra strutture di diversa appartenenza e avere un'influenza positiva sul clima aziendale.



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e Controllo (Funzione Risorse Umane e Servizi interni). e Appalti innovativi, sistemi informativi, e-procurement e acquisizioni interne. Tutti i dipendenti.



Indicatore: creazione spazio intranet, redazione di un format, redazione della presentazione e C.V., foto profilo.

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno		2021	2022	2023
Creazione Spazio intranet		%	100	-	-
Redazione di un format di presentazione		%	100	-	-
Redazione della propria presentazione e C.V.		%	50	50	-
Foto profilo		%	50	50	

2. Al fine di dare rinnovato impulso alle attività di comunicazione, è stato previsto l'inserimento di uno specifico punto dedicato alla comunicazione istituzionale nell'ambito della scheda obiettivi assegnata annualmente ai dirigenti; il raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti è condizione necessaria per il riconoscimento della parte variabile della retribuzione (retribuzione di risultato). L'obiettivo, di carattere trasversale, prevede la definizione tempestiva dei contenuti di rilevanza utili per favorire la promozione delle attività e il buon ritorno di immagine; esso è stato recepito nell'ambito della scheda individuale di ciascuno dei dirigenti e verrà preso in esame dal Nucleo di valutazione di cui alla "Procedura per il riconoscimento di una parte variabile di retribuzione per i dirigenti".

Attraverso il potenziamento della comunicazione istituzionale e l'incentivo a fornire spunti di diffusione dell'attività posta in essere dalla società, si intende rafforzare l'immagine di SCR e a farne conoscere il potenziale. Pertanto, si attende anche un miglioramento del Risultato Operativo della società mediante l'acquisizione di nuove commesse.



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e Controllo, Funzione Risorse Umane e Servizi interne.



Risorse stimate.

Costi: l'attività verrà svolta direttamente dalle strutture interne.



Benefici attesi: già espressi nei punti precedenti.



Indicatore: Inserimento obiettivo comunicazione nella scheda del dirigente: si/no.

Raggiungimento obiettivo 2020:

Indicatore		Obiettivo 2020	Realizzato 2020
Inserimento obiettivo comunicazione nella scheda del dirigente	%	100	100

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno		2021	2022	2023
Realizzazione obiettivo comunicazione nella scheda dei dirigenti	%		100	100	100

A. pd. 16 Scarsa percezione della “mission” societaria e della sua realtà di società per azioni partecipata dal pubblico

Nonostante l'importante sforzo compiuto dall'organo amministrativo nel divulgare, sin dal suo primo mandato, *mission* e obiettivi strategici, la percezione della natura privatistica della Società non è ancora pienamente matura. Si ritiene che la più ampia analisi SWOT di questo piano strategico possa di per sé fornire elementi utili di riflessione per acclarare il punto.

L'organizzazione di incontri periodici istituzionali contribuirà ulteriormente a rafforzare la percezione della *mission* e della realtà di società per azioni - e non di pubblica amministrazione - di SCR. Più nel dettaglio, si tratterà di organizzare dei momenti di confronto del Consiglio di Amministrazione con tutti i dipendenti dedicati alla:

1. presentazione della programmazione strategica del triennio attraverso l'illustrazione del Piano Strategico;
2. illustrazione del livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati nell'ambito della programmazione passata.

L'azione, che mira direttamente a rafforzare la percezione della *mission* da parte dei dipendenti e a diffondere l'opportuna attenzione al perseguimento dell'economicità aziendale, ha impatti diretti anche sulla comunicazione e sull'acquisizione di consapevolezza circa l'articolazione delle attività svolte dalla Società; costituisce, infine, elemento irrinunciabile per un confronto diretto e costruttivo dell'organo amministrativo con i punti nevralgici della Società.

Sotto il profilo economico si attende il miglioramento del Risultato Operativo dell'intera Società.



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e Controllo, Funzioni Controllo di gestione e Segreteria generale e comunicazione.



Indicatore: Presentazione realizzata: si/no.

Raggiungimento obiettivo 2020:

Indicatore		Obiettivo 2020	Realizzato 2020
Presentazione realizzata	%	100	100

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno		2021	2022	2023
Presentazione realizzata		%	100	100	100

5.2.2 Mantenimento e sviluppo dei punti di forza

Quanto segue delinea le azioni che la società intende attuare per rafforzare e dare ulteriore sviluppo a quelle caratteristiche sulle quali oggi si fonda la sua competitività.

Anche in questo caso, è fatto esplicito richiamo a quanto previsto nella programmazione definita nel documento strategico 2020-2022, qui rivista in considerazione dei risultati riportati nel pre-consuntivo 2020, nonché delle attività di verifica in essere al momento della stesura del presente documento ed anche del perdurare dell'emergenza sanitaria Covid-19.

Le azioni sono state identificate con l'acronimo A., che sta per azione, seguito dalla sigla del corrispondente punto di forza, pf., e dal numero progressivo del punto di forza a cui corrisponde l'azione descritta.

A. pf. 1 Elevata esperienza acquisita nella realizzazione di gare aggregate nell'ambito Sanità

SCR intende consolidare le esperienze e le conoscenze acquisite nella realizzazione di procedimenti di acquisizione di forniture e servizi in forma aggregata nell'ambito sanitario. In tal senso si prefigge due azioni, una atta a comprendere il contesto degli altri operatori per confrontare e ridefinire il proprio modo di operare e l'altra volta a consolidare ed ampliare la copertura delle categorie merceologiche trattate.

Relativamente all'inquadramento del contesto, nell'esercizio 2021, verrà redatta una analisi per individuare le modalità operative degli altri Soggetti aggregatori nello svolgimento delle gare aggregate in ambito sanitario, con particolare attenzione alle fasi di rilevamento dei fabbisogni e alla gestione del contratto, al fine di definire un *benchmark* al quale tendere.



Per consolidare ed ampliare la copertura delle categorie merceologiche trattate, verranno mantenute attive le convenzioni sanitarie mediante la re-indizione di tutte le gare in scadenza, nell'ambito di una attenta pianificazione sviluppata con le aziende sanitarie a garanzia della continuità di approvvigionamento. Resta, inoltre, prioritaria l'indizione di gare nelle due categorie merceologiche sanitarie sulle quali SCR non ha ancora operato. Anche qui va ricordato come l'emergenza Covid-19, ha imposto nuove modalità operative a cui è endemico un tempo di assestamento, ma soprattutto ha richiesto risposte "in emergenza" da parte della società alle nuove ed immediate esigenze di acquisto nell'ambito sanitario. Tali effetti, che hanno comportato una immediata riprogrammazione delle attività per la gestione di un picco di lavoro imprevisto, determinano inevitabilmente un rallentamento nel raggiungimento del presente obiettivo prefissato.



Responsabilità dell'azione: Direzione Appalti.



Risorse stimate:

Costi: l'attività verrà svolta direttamente dalle strutture interne nell'ambito delle attività proprie previste da Mansionario societario.

Ricavi: si rimanda a quanto previsto nelle altre azioni richiamate (in particolare A.pd.1 A.pd.2 e A.pd.3).



Indicatore: numero di categorie merceologiche in ambito sanitario coperte da iniziative societarie.

Raggiungimento obiettivo 2020:

Indicatore		Obiettivo 2020	Realizzato 2020
Categorie merceologiche san. da DPCM	n.	18	14

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno		2021	2022	2023
Categorie merceologiche san. da DPCM	n.		14	16	18

A. pf. 2 Utilizzo della piattaforma di e-procurement

La società intende continuare l'attività di promozione della piattaforma al fine di ampliare il numero delle amministrazioni che si iscrivono per utilizzare i servizi di gara da questa offerti.

L'attività di promozione è incardinata su un duplice aspetto: conoscenza dei servizi messi a disposizione e formazione all'uso della piattaforma di e-procurement Sintel.

Nel corso dell'esercizio 2020, nonostante le restrizioni imposte dalla condizione epidemiologica "Covid-19", non si è arrestata la fase di promozione. Sono stati contattati



numerosi Enti pubblici, e sono state sottoscritte n. 52 nuove convenzioni per l'utilizzo della piattaforma. Contestualmente è proseguita la fase di affiancamento e formazione agli Enti sottoscrittori per l'uso di Sintel.

Specificatamente nell'ambito della promozione dei servizi offerti dalla piattaforma, la Società, nel corso del 2021, intende realizzare una *brochure* informativa digitale, la cui diffusione è demandata ai momenti di confronto "face to face" con gli Enti con cui SCR entra in contatto, ed a una "mailing list" a cui inviare informative puntuali di promozione societaria.

Per quanto concerne l'addestramento all'uso, si procederà sia mediante la realizzazione di sessioni formative in modalità *e-learning*, anche per superare le attuali restrizioni relative alla situazione di emergenza Covid-19, sia mediante momenti di formazione in aula erogata da dipendenti di SCR agli utilizzatori finali. In tale ambito, verranno altresì realizzati i modelli secondo i quali la documentazione di gara dovrà essere predisposta per agevolare la realizzazione della procedura informatizzata. Queste iniziative saranno avviate nel corrente esercizio e portate definitivamente a termine entro il primo semestre 2022.

I risultati economici attesi mirano ad aumentare la quota dei costi che trovano copertura nel Fondo Soggetto Aggregatore, visto che tale attività non richiede, al momento, la corresponsione diretta da parte degli utilizzatori della piattaforma.

Rileva particolare importanza quale risultato atteso "l'avvicinamento" di nuovi "clienti" che, venendo a conoscenza dei servizi offerti dalla Società, possono ampliare la richiesta di supporto, incrementando il posizionamento di SCR ed i relativi ricavi anche nelle diverse Direzioni di *line*.



Responsabilità dell'azione: Direzione Appalti.



Risorse stimate.

Costi: il canone di utilizzo della piattaforma vale rispettivamente: per l'anno 2021 € 250.000,00, per l'anno 2022 € 230.000,00, per l'anno 2023 € 210.000,00.

Ricavi: i costi precedentemente esposti trovano compensazione nel Fondo Soggetto Aggregatore assegnato alla società nel contesto dell'attività svolta come Soggetto Aggregatore.



Indicatore: numero di convenzioni per l'utilizzo della piattaforma sottoscritte; capacità di spesa degli importi di costo previsionali.

Raggiungimento obiettivo 2020:



Indicatore		Obiettivo 2020	Realizzato 2020
Convenzioni per l'utilizzo della piattaforma	n.	40	52
Capacità di spesa	€	300.000,00	207.147,85

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno	2021	2022	2023
Convenzioni per l'utilizzo della piattaforma	n.	55	60	65
Capacità di spesa	€	250.000,00	230.000,00	210.000,00

A. pf. 3 Capacità di estendere le attività di SCR ad altri soggetti aggregatori

SCR intende migliorare il proprio posizionamento sul mercato anche attraverso l'attivazione di iniziative di gara realizzate in collaborazione con altri soggetti aggregatori o alle quali gli stessi facciano riferimento per le proprie politiche di approvvigionamento.

Tale propensione ad ampliare il proprio bacino di "clienti" fra i soggetti aggregatori è, peraltro, anche un'azione per mitigare la minaccia commerciale rappresentata dal rapporto concorrenziale con il Soggetto Aggregatore Nazionale (punto m.8).

Lo stato di emergenza sanitaria ed il relativo impegno finalizzato a dare risposta alla mole di attività necessaria ad indire gare per l'acquisizione di presidi "Covid-19", ha di fatto rallentato le azioni specifiche volte a rafforzare tale punto di forza. Il risultato dell'esercizio 2020 ha visto operare la società per n. 5 altri Soggetti aggregatori, parimenti all'anno precedente.

Per raggiungere l'obiettivo prefissato, nel corso del secondo semestre 2021 e nella gestione 2022 verranno mosse le azioni per:

- definire un *benchmark* di operatività a cui tendere, in analogia a quanto già si prefigge di realizzare in campo sanitario, (descritto al precedente punto Apf.1);
- verificare le attività con maggior richiesta nel mercato dei soggetti aggregatori (progettazione di servizi, gestione dei contratti, esecuzione di gare, commissioni di gara ecc.);
- analizzare le categorie merceologiche maggiormente scoperte e non affrontate da parte degli altri Soggetti, approfondendo le ragioni di tale mancata copertura.

Inoltre, verrà realizzata una analisi interna per porre in evidenza le specifiche caratteristiche della società, ad esempio, nello svolgimento di gare aggregate al di fuori del comparto sanitario, da utilizzarsi quale strumento di promozione per gli altri Soggetti aggregatori.

Con un approccio propositivo nei confronti del mercato, si intende individuare le specifiche esigenze del possibile nuovo "cliente" al quale offrirsi per soddisfare quel bisogno.



Oltre queste attività interne verranno attuate iniziative di promozione puntuali, anche nell'ambito degli incontri fra i Soggetti aggregatori, per presentare i programmi di attività individuati.

Con tali azioni la società intende ampliare le attività erogate ad altri Soggetti Aggregatori, rappresentando di fatto un atteggiamento pro-attivo nei confronti del mercato, anche al cospetto di strutture analoghe e possibili *competitor*.

Attraverso il miglior posizionamento nel *ranking* Soggetto Aggregatore risultante dell'azione sopra esposta, si prevede la destinazione ad SCR di una quota più alta del Fondo.



Responsabilità dell'azione: Direzione Appalti (Funzione appalti innovativi, sistemi informativi, *e-procurement* e acquisizioni interne).



Risorse stimate:

Costi: l'attività prevede una spesa di 5.000 € all'anno;

Ricavi: è stimabile un incremento valutato nel 30% sul corrispettivo oggi derivato da attività svolta per altri Soggetti, pari a circa € 30.000,00 per il primo anno completo di adesione da parte di ogni S.A..



Indicatore: numero di Soggetti Aggregatori aderenti alle iniziative di SCR (mantenimento più incremento); capacità di spesa degli importi di costo previsionali; maggior ricavo atteso relativamente all'incremento.

Raggiungimento obiettivo 2020:

Indicatore		Obiettivo 2020	Realizzato 2020
SS.AA. aderenti alle iniziative di SCR	n.	5	5

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno	Anno		
		2021	2022	2023
SS.AA. aderenti alle iniziative di SCR (mantenimento + incremento)	n.	5+1	6	6
Capacità di spesa	€	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Maggior ricavo atteso per l'incremento	€	30.000,00	30.000,00	30.000,00

A. pf. 4 Partecipazione a progetti internazionali e a progetti innovativi

Nella gestione 2020, SCR ha organizzato la propria struttura individuando un apposito ufficio "Funzione Appalti Innovativi, sistemi informativi, *e-procurement*, e acquisizioni interne" con il compito, fra gli altri, di curare i rapporti con i Soggetti aggregatori ed Associazioni di categoria di altri Stati Membri, al fine di predisporre appalti innovativi e/o



transfrontalieri, nonché le relative attività di gestione delle procedure innovative e la redazione della documentazione tecnica e amministrativa di gara.

La partecipazione in EHPPA (European Health Public Procurement Alliance), associazione tra soggetti aggregatori europei ha conseguito vantaggi che si sono concretizzati in alcune importanti iniziative. *In primis*, durante l'EHPPA General Assembly dell'17 novembre 2020, SCR Piemonte ha elaborato e presentato una proposta di modello giuridico di appalto congiunto transfrontaliero da essere impiegato, a vantaggio di tutti i membri di EHPPA, per l'acquisto congiunto di qualsiasi tipologia di bene sanitario. Tale proposta di modello è stata elaborata appositamente per essere rispettosa sia della disciplina UE dei contratti pubblici (in particolare l'art. 39(1)(4) direttiva 24/2014/UE), sia delle diverse discipline nazionali in argomento. La proposta in questione è stata accolta e votata favorevolmente all'unanimità dai membri dell'Associazione. A fronte di ciò, EHPPA ha istituito alcuni gruppi interni di lavoro – uno incaricato di curare gli aspetti giuridici, l'altro quelli commerciali-logistici – per attuare sul piano concreto il predetto modello teorico.

I due gruppi di lavoro sono attualmente nel pieno delle loro operazioni.

I contatti e lo scambio di *best practices* e di esperienze fra i membri di EHPPA hanno consentito a SCR Piemonte, altresì, di acquistare da RESAH (la centrale di committenza francese, anch'essa membro di EHPPA), una ingente fornitura di guanti in nitrile ad uso sanitario per il contenimento della pandemia. In particolare, da un lato, l'acquisto di tale fornitura ha avuto ad oggetto un quantitativo di poco superiore ai 35 milioni di guanti ad un prezzo unitario per quanto di circa 10 centesimi di Euro. Dall'altro, l'acquisto della fornitura è avvenuto direttamente da RESAH, in favore dell'ASL "Città di Torino", con la modalità *buy and resell*, così come previsto dall'art. 37 co. 13 d.lgs. 50/2016. Ai sensi di questa norma domestica, il legislatore italiano ha previsto espressamente: «*le stazioni appaltanti possono ricorrere ad una centrale di committenza ubicata in altro Stato membro dell'Unione europea solo per le attività di centralizzazione delle committenze svolte nella forma di acquisizione centralizzata di forniture e/o servizi a stazioni appaltanti; la fornitura di attività di centralizzazione delle committenze da parte di una centrale di committenza ubicata in altro Stato membro è effettuata conformemente alle disposizioni nazionali dello Stato membro in cui è ubicata la centrale di committenza*».

Nel corso del 2021, 2022 e 2023 la società intende continuare ad essere un *partner* di riferimento nella partecipazione ad iniziative, eventi e supporto nell'organizzazione di incontri con altre stazioni appaltanti europee.

I risultati attesi dal compimento di tali azioni mirano a consolidare il posizionamento di SCR fra le strutture analoghe a livello internazionale per essere *partner* attivo nel compimento di progetti internazionali. I costi sostenuti e gli investimenti stanziati per tale azione ritrovano copertura nel Fondo Soggetto Aggregatore.



Responsabilità dell'azione: Direzione Appalti (Funzione appalti innovativi, sistemi informativi, *e-procurement* e acquisizioni interne).



Risorse stimate:

Costi: la realizzazione di queste iniziative comporta una serie di costi societari, determinati anche da aspetti gestionali-progettuali-realizzativi; i valori previsti sono rispettivamente: per il 2021 un importo di € 65.000,00, per il 2022 un importo di € 90.000,00, per il 2023 un importo di € 65.000,00, che trovano copertura nel Fondo Soggetto Aggregatore 2019.

Ricavi: i costi precedentemente esposti trovano compensazione nel Fondo Soggetto Aggregatore assegnato alla società nel contesto dell'attività svolta come Soggetto Aggregatore.



Indicatore: numero di iniziative transfrontaliere/innovative a cui partecipare; capacità di spesa degli importi di costo previsionali.

Raggiungimento obiettivo 2020:

Indicatore	Obiettivo 2020	Realizzato 2020
Iniziativa transfrontaliere/innovative a cui partecipare	1	1
Capacità di spesa	60.000,00	43.653,04

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno		2021	2022	2023
			Iniziativa transfrontaliere/innovative a cui partecipare	n.	1
Capacità di spesa	€		65.000,00	90.000,00	65.000,00

A. pf. 5 Elevato posizionamento nella classifica MEF dei Soggetti aggregatori

SCR intende, avviando tutte le gare necessarie, mantenere attive le convenzioni inerenti alle categorie merceologiche previste da DPCM sulle quali sta oggi operando; nell'ambito del settore sanità questa linea di indirizzo è rappresentata dalle azioni descritte ai punti precedenti A.pf.1, A.pd.2 e A.pd.3, parti integranti di questo obiettivo.

In tal senso, rileva particolare interesse l'iniziativa avviata a fine 2020, con la quale è stata programmata una gara aggregata di *facility management* per la manutenzione degli immobili e degli impianti per il sistema sanitario regionale piuttosto che altri della pubblica amministrazione piemontese.

Nel contempo, la società vuole definire uno studio che compari le possibili iniziative per nuove gare relative alle categorie merceologiche non ancora coperte e previste dagli



specifici DPCM, nel contesto di quanto delineato nel rapporto con gli altri Soggetti aggregatori (Apf.3), ed esposto per il settore extra-sanitario nel precedente punto A.pd.3. In tale contesto verranno verificate le esigenze del mercato territoriale della Regione Piemonte individuando le categorie merceologiche ove sia possibile effettuare una aggregazione della domanda efficace, ove, successivamente, concentrare l'attività di *marketing* sul territorio regionale (A.pd.5).

Tale indagine conoscitiva per il settore extra-sanitario, la cui realizzazione era prevista nel primo semestre 2021, viene postergata al prossimo esercizio 2022, sia al fine di verificare i primi risultati di quanto messo in atto per la gara di *facility management* sopra richiamata, sia a causa della particolare situazione emergenziale, che non consente un'agevole interlocuzione con gli *Stakeholder* del territorio piemontese.

Il mantenimento e miglioramento di tale indice di posizionamento comporta anche l'attesa di consolidamento dei risultati economici della Società. Tale consolidamento è direttamente correlato al raggiungimento della *mission* aziendale nel proprio complesso di punto di riferimento della Regione e degli altri Enti Pubblici, sia per la realizzazione di opere pubbliche sia per l'acquisizione di forniture e servizi, mediante una gestione caratteristica che consenta il raggiungimento del punto di pareggio.



Responsabilità dell'azione: Direzione Appalti e Direzione Edilizia e *facility management*.



Risorse stimate: l'attività verrà svolta direttamente dalle strutture interne nell'ambito delle attività proprie previste da Mansionario societario. Per quanto riguarda gli affidamenti esterni si rimanda a quanto già esposto nelle azioni richiamate. Costi e ricavi sono anch'essi stati esposti in punti precedenti.



Indicatore: copertura percentuale delle categorie merceologiche assegnate attive nell'anno di riferimento.

Raggiungimento obiettivo 2020:

Indicatore	Obiettivo 2020	Realizzato 2020
Copertura categorie merceologiche	76%	58,3%

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno	2021	2022	2023
Copertura categorie merceologiche	%	70	83	91



A. pf. 6 Processo di produzione standardizzato, formalizzato in una serie di procedure per le attività di maggiore criticità

È volontà degli amministratori di SCR consolidare il sistema procedurale attualmente attivo, proseguendo nel processo di reingegnerizzazione dei processi interni avviato nel 2016.

A partire dal trimestre finale dell'esercizio corrente verrà implementata una serie di azioni sinteticamente così delineate:

- confronto diretto con i soggetti che devono applicare le attuali procedure. Tale attività avviene nell'ambito delle mansioni attribuite alla Direzione Amministrazione e Controllo e si svilupperà attraverso incontri diretti di gruppi di lavoro. Nel corso dell'esercizio 2021 saranno inoltre sviluppati questionari mirati a verificare l'utilizzo e il margine di miglioramento delle procedure attive, con l'intento di verificarle e ottimizzarle. La standardizzazione dell'attività attraverso le procedure consente di massimizzare l'efficienza, ridurre la possibilità di errori, favorire l'inserimento del nuovo personale e individuare gli attori delle singole fasi. L'analisi su descritta mira a ricevere il *feedback* da ogni livello delle strutture interessate in un'ottica "*bottom up*";
- sviluppo di verifiche mirate sull'applicazione delle procedure, condotte dall'*Internal Audit* della società e sottoposte periodicamente all'attenzione degli amministratori;
- comparazione con i risultati del *risk assesment*: 2020 che riporta la relazione diretta fra i rischi dovuti al compimento di reati presupposto e anticorruzione a cui è esposta l'azienda ed il sistema di controllo interno, demandato alle procedure gestionali. Tale documento ha già fornito alcune indicazioni in merito al programma di aggiornamento ed implementazione del sistema di proceduralizzazione delle attività interne;
- riscontro all'attività di supervisione e controllo da parte degli Organismi deputati, OdV e Responsabile prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT).

I riscontri ottenuti confluiranno nell'attività di programmazione ed aggiornamento del sistema di procedure gestionali interne, in relazione a quanto già evidenziato nel punto A.pd.12.

Tali azioni di natura organizzativa, mirano all'ottimizzazione dei flussi operativi societari e dunque alla riduzione di tempo impiegato nello svolgimento delle attività, al fine di migliorare il servizio offerto e perseguire l'obiettivo di ottenimento di un risultato economico sostanzialmente in pareggio.



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e Controllo con il supporto diretto delle altre Direzioni competenti per materia e della Funzione "Ufficio Legale".



Risorse stimate: si rimanda a quanto già esposto al punto A.pd.12.



Indicatore: si rimanda a quanto già esposto al punto A.pd.12.

A. pf. 7 Specializzazione nella gestione del procedimento di realizzazione di una opera pubblica ed esperienza acquisita nello svolgimento di servizi di ingegneria (progettazione, direzione lavori, collaudi, ...)

A. pf. 8 Capacità di Ricostruzione di progetti complessi (tecnico-amministrativa e contabile), anche in caso di subentro in ruoli chiave (responsabile unico del procedimento, direttore lavori)

SCR intende sviluppare e consolidare questa sue caratteristiche operative; per fare ciò metterà in atto un programma di azione volto a:

- formare ed aggiornare costantemente il personale secondo un programma mirato sulle mansioni attribuite (Apf.9);
- operare preferibilmente con partner altamente qualificati in modo da aumentare la capacità professionale dei propri dipendenti in un'ottica di acquisizione di *know-how*. A tal fine la società si prefigge di predisporre capitolati di gara che, nell'ambito del rispetto del migliore utilizzo dei fondi pubblici, privilegino criteri qualitativi nella scelta dei propri fornitori;
- dare una rigorosa applicazione delle procedure gestionali già in uso in società;
- utilizzare tutti gli strumenti e gli applicativi informatici messi a disposizione in società, con particolare riferimento alle attività di pianificazione e rendicontazione delle commesse e archiviazione della documentazione di progetto;
- definire una metodologia di riferimento standardizzata da riproporre a casi simili per la ricostruzione di progetti, al fine di proporsi quale *benchmark* ed acquisire nuove commesse;
- sviluppare un sistema di servizi a valore aggiunto mirato alla comunicazione e rendicontazione dell'opera anche per conto del committente finale;
- rilevare la qualità percepita dal "cliente".

Le linee di intervento qui richiamate risultano utili sia per la promozione sia per consolidare il posizionamento nel mercato della Società.

Un risultato ottenuto nel corso dell'esercizio 2020, anche grazie al programma di azioni qui individuato, è stata la richiesta di mercato rivolta a SCR per la professionalità riconosciuta, che ha portato alla sottoscrizione di nuove Convenzioni con Enti territoriali quali: Consiglio Regionale del Piemonte, Museo di Scienze Naturali, Accademia Albertina di Belle Arti di Torino, ed alla conseguente programmazione di nuove attività in qualità di SUA.

Inoltre, nell'ambito dell'ampliamento dei servizi offerti a valore aggiunto, si riscontra la sottoscrizione di una Convenzione con il Settore Politiche dell'Istruzione, Programmazione e Monitoraggio Strutture Scolastiche per fornire il supporto tecnico-amministrativo per la



gestione dei bandi di finanziamento dei lavori pubblici relativi all'edilizia scolastica regionale. Tale attività si svilupperà nel corso della gestione 2021.

I risultati attesi sono l'acquisizione continua di nuovi contratti/convenzioni da nuovi "clienti" relativi all'ambito di realizzazione di opere pubbliche e di servizi offerti a valore aggiunto.

I ricavi attesi direttamente attribuibili a queste azioni potrebbero essere stimati in circa € 90.000,00 ripartiti proporzionalmente su un arco temporale triennale (2021, 2022 e 2023), corrispondenti principalmente ai ricavi per la fornitura di servizi a valore aggiunto e pro-quota derivanti dalla realizzazione e gestione di nuovi interventi. Tale valore è direttamente correlato a quanto già previsto per le azioni A.pd.1 e A.pd.7.



Responsabilità dell'azione: Direzione Opere Pubbliche.



Risorse stimate.

Costi: l'attività verrà svolta direttamente dalle strutture interne nell'ambito delle attività proprie previste da Mansionario societario.

Ricavi: i benefici attesi da questo insieme di azioni sono direttamente correlati alla maggiore applicazione delle procedure interne, alla realizzazione di nuovi documenti procedurali, al rispetto dell'attività di rendicontazione interna e al committente, all'aggiornamento normativo e tecnico-professionale sui temi di maggior impatto (Bim,). La valorizzazione di questi fattori può essere realizzata nella maggior capacità acquisita di intercettare nuovi affidamenti, che qui vengono prospettati in un nuovo servizio a valore aggiunto fornito nell'esercizio 2021 che estende, insieme ai ricavi dovuti a nuove commesse di realizzazione e gestione di opere pubbliche, i propri risultati nel biennio successivo.



Indicatore: livello di applicazione delle procedure e di completamento della documentazione di supporto nell'ambito opere pubbliche (percentuale di raggiungimento del *target* completo valutato su base *audit* interno) numero di nuovi contratti (convenzioni) acquisiti per la fornitura di servizi a valore aggiunto nell'ambito delle OO.PP.

Raggiungimento obiettivo 2020:

Indicatore		Obiettivo 2020	Realizzato 2020
Livello di applicazione delle procedure e di completamento della documentazione di supporto	%	100	79,9

Aggiornamento indicatore:



Indicatore	Anno	2021	2022	2023
Livello di applicazione delle procedure e di completamento della documentazione di supporto	%	85	95	100
	n.	1	1	1
Nuovi contratti (convenzioni) acquisiti	€	50.000,00	50.000,00	50.000,00

A. pf. 9 *Politica di formazione societaria dei dipendenti*

Il Piano della formazione per l'anno 2020 ha subito, nell'anno di adozione, una forte riduzione dovuta all'emergenza sanitaria da Covid-19. L'investimento inizialmente previsto in € 104.840,00 è stato infatti nettamente ridotto sino a € 35.000,00 ma le iniziative realizzate dalla Società nel 2020 registrano una spesa effettiva di soli € 15.500,00. La drastica riduzione della spesa sostenuta è certamente motivata dalla seconda ondata pandemica che non ha consentito la realizzazione dei percorsi specificamente tarati sulle esigenze della Società, ma è anche dovuta al ricorso a docenze interne che hanno consentito una contrazione dei costi.

Come detto in premessa, il Piano della formazione per l'anno 2021 in fase di approvazione è stato concepito muovendo dalla volontà di colmare il forte *gap* registrato tra la formazione programmata nella prima edizione del Piano 2020 e quella poi effettivamente realizzata nel persistere della pandemia. Nel programmare con rinnovato vigore le iniziative formative per l'anno in corso saranno privilegiati quei progetti che, per loro natura, possono essere convenientemente coperti tramite il Fondo del Soggetto Aggregatore; tuttavia, quelle iniziative formative per le quali è necessaria la presenza fisica dei dipendenti potrebbero essere ulteriormente rinviate se la pandemia continuerà a limitare l'operato della società. Le linee di intervento previste nel Piano ripercorrono quanto stabilito nel documento di programmazione adottato dal Consiglio di Amministrazione a febbraio 2020 ovvero:

- sviluppare le competenze tecnico-professionali dei dipendenti;
- migliorare l'efficienza del modello organizzativo e la sua operatività;
- aumentare la coesione del gruppo;
- garantire la sicurezza sui luoghi di lavoro.

Il risultato atteso dalla Società, oltre al mantenimento dei pertinenti punti di forza, è il raggiungimento di obiettivi di carattere generale, individuati in relazione agli effettivi fabbisogni riscontrati con il coinvolgimento di Dirigenti e responsabili, quali:

- assicurare un'adeguata conoscenza del codice dei contratti, attraverso l'approfondimento tecnico sulla normativa specifica del codice degli appalti;
- introdurre metodi di lavoro più efficaci nella gestione delle Opere Pubbliche, attraverso l'aggiornamento delle competenze necessarie per soddisfare le crescenti esigenze nelle materie attinenti alla gestione;



- realizzare un miglioramento dei processi amministrativi e gestionali, tramite l'approfondimento di tematiche quali la rilevazione e la gestione degli errori, la valutazione e il miglioramento dei processi o specifiche competenze tecniche amministrative;
- aumentare la coesione delle risorse umane mediante metodologie e strumenti per l'integrazione professionale, prevedendo anche percorsi comuni tra le diverse strutture aziendali;
- promuovere la conoscenza delle misure di *privacy*, di anticorruzione, di trasparenza e di integrità per sensibilizzare il personale su corretti comportamenti da adottare in conformità alla normativa e al codice etico aziendale;
- garantire la sicurezza sul luogo di lavoro e nei cantieri con percorsi tarati sulle diverse tipologie di attività.



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e Controllo (Funzione Risorse Umane e Servizi interni).



Risorse stimate.

Costi: per il corrente esercizio 2021 e per il successivo biennio si prevede una spesa annuale di € 60.000,00.

Benefici attesi: già espressi nei punti precedenti che potranno essere monitorati a cura del controllo di gestione.



Indicatore: livello di realizzazione del programma formativo Impegno di spesa disposto.

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno	2021	2022	2023
Impegno di spesa disposto	€	60.000,00	60.000,00	60.000,00

A. pf. 10 Specializzazione nella realizzazione di procedimenti di acquisizione capacità di adattamento al quadro normativo

SCR ritiene che tale patrimonio di conoscenze e professionalità vada mantenuto e rafforzato, nell'ambito di un necessario confronto che porti a identificare lati di forza e di debolezza su cui intervenire.

Verranno perseguite le seguenti linee di azione:

- formare ed aggiornare continuamente il proprio personale sugli aspetti procedurali e normativi negli specifici ambiti di azione (A.pf11), nell'ambito di un programma formativo che, pur nelle limitazioni poste dall'emergenza sanitaria, risponda alle esigenze di aggiornamento normativo;



- conoscere il livello di servizio sviluppato dagli altri soggetti aggregatori e il conseguente raffronto con quello sviluppato da SCR (schede di *benchmark*);
- definire *standard* procedurali di pianificazione e controllo delle attività, con particolare riferimento alla fase di progettazione ed elaborazione della documentazione tecnica di gara;
- definire una metodologia di riferimento per il monitoraggio e *reporting* delle procedure di gara;
- valutare il livello di soddisfazione degli utenti finali (rilevazione qualità prestata e recepita, aderenza della prestazione fornita alle reali esigenze).

Nonostante il perdurare della situazione di emergenza “Covid-19” che ha comportato un mutamento della consueta modalità operativa in presenza, inserendo lo svolgimento dell’attività in “*smartworking*”, la società, nel corso dell’esercizio 2020 si è mossa, promuovendo incontri formativi interni, in modalità “*e-learning*”, in merito agli aggiornamenti normativi intervenuti (aggiornamento Decreto Legge “semplificazioni”, strategie per appalti, Applicazione metodologie BIM, ecc..), anche per far fronte al rilancio dell’economia nazionale. Proprio tale azione, diventa fulcro dell’attenzione societaria per diminuire l’impatto di possibili minacce esterne come la variazione dei quadri normativi (m.5).

I risultati attesi sono di mantenere la *performance* sino ad ora raggiunta, scongiurando una flessione del risultato, anche mediante l’acquisizione di nuovi contratti/convenzioni da nuovi “clienti” relativi all’ambito di pubblicazione di gare per Altri Enti.

Congiuntamente alle altre azioni descritte (in particolare si rimanda a quanto espresso nei punti A.pd.1 e A.pd.2 e 3) ai punti precedenti, i ricavi attesi direttamente attribuibili a queste azioni sono stimati nella maggior produzione di 3 interventi anno, corrispondenti economicamente al miglioramento di *performance* quantificato in circa € 48.000,00 anno.

Tale ricavo è atteso anche per il 2021 e 2022 e 2023.



Responsabilità dell’azione: Direzione Appalti.



Risorse stimate:

Costi: l’attività verrà svolta direttamente dalle strutture interne nell’ambito delle attività proprie previste da Mansionario societario.

Ricavi: oltre ai benefici già espressi nei punti precedenti è atteso l’incremento di 3 commesse all’anno per un ricavo stimato di € 48.000,00 anno.



Indicatore: livello di applicazione delle procedure e di completamento della documentazione di supporto (percentuale di raggiungimento del *target* completo valutato su base *audit* interno); numero di nuovi contratti (convenzioni) acquisiti nell’ambito degli Appalti; ricavo atteso.



Raggiungimento obiettivo 2020:

Indicatore		Obiettivo 2020	Realizzato 2020
Livello di applicazione delle procedure e di completamento della documentazione di supporto	%	100	79,5

Aggiornamento indicatore:

Indicatore	Anno		2021	2022	2023
			Livello di applicazione delle procedure e di completamento della documentazione di supporto	%	85
Nuovi contratti (convenzioni) acquisiti	n.		3	3	3
Ricavo atteso	€		48.000,00	48.000,00	48.000,00

A. pf. 11 Personale formato e competente nel rapporto con la P.A.

La società promuoverà momenti di scambio informativo con professionalità appartenenti ad altri soggetti aggregatori o altre realtà pubbliche, sia mediante *meeting* di lavoro puntuali sia mediante la partecipazione ad eventi specifici come quelli presso ITACA, AGID, Università, Ministero dell'Economia e delle finanze ed altri.

In tale ambito, ad inizio 2021, è stata sottoscritta una convenzione fra SCR e Infratrasporti.To S.r.l., (società pubblica della Città di Torino) avente ad oggetto l'organizzazione di eventi formativi su materie trasversali (aggiornamento sul Codice dei Contratti Pubblici, sulla legislazione in materia di società pubbliche, sulle strategie di gara, sul BIM), l'utilizzo in sinergia di software innovativi, lo svolgimento di attività connesse alla realizzazione di opere pubbliche (espropri, progettazione, direzione lavori, collaudo, consulenza tecnica, etc.), il confronto ed il supporto operativo su tematiche specifiche, tramite le professionalità esistenti in ciascuna struttura organizzativa.

Oltre a quanto sopra, al fine di mantenere un buon rapporto di dialogo con la P.A. e dunque valorizzare le caratteristiche professionali dei dipendenti della società, si intende:

- implementare e consolidare il sistema di comunicazione e rendicontazione dell'attività, mediante l'analisi e predisposizione di una specifica procedura da presentare ed inserire fra gli *standard* di dialogo con il committente;
- valutare il livello di soddisfazione degli utenti finali (rilevazione qualità prestata e recepita, aderenza della prestazione fornita alle reali esigenze).

Tali attività, mirano non solo a consolidare il posizionamento di SCR nell'ambito delle società pubbliche, ma anche a continuare un accrescimento professionale del proprio personale che mediante la condivisione esperienziale acquisisce *Know how* da porre a sistema della propria attività.



Responsabilità dell'azione: Direzione Opere Pubbliche (Funzione Appalti Opere Pubbliche) e Direzione Appalti, con il supporto della Direzione Amministrazione e controllo.



Risorse stimate.

Costi: l'attività verrà svolta direttamente dalle strutture interne nell'ambito delle attività proprie previste da Mansionario societario.

Benefici attesi: già espressi nei punti precedenti.

A. pf. 12 Età media del personale bassa

Annoverare nel proprio organico personale giovane in genere si traduce in dinamismo, flessibilità, maggiori conoscenze informatiche e titoli di studio mediamente più elevati.

Il buon connubio presente in SCR fra dipendenti *senior*, che possono trasmettere le esperienze acquisite sul campo al personale più giovane, e nuove reclute, selezionate in base alla formazione universitaria ed alle esperienze acquisite in altre realtà analoghe o di stampo maggiormente produttivo, rappresenta un vero punto di forza della società.

SCR prosegue la propria azione volta al reclutamento ed alla formazione del personale proprio nell'ottica di cogliere e mettere a sistema il dinamismo, la flessibilità e le maggiori conoscenze informatiche tipiche di individui con età anagrafica più bassa coniugata con l'esperienza professionale dei *senior*.

La selezione avviene secondo una specifica procedura che richiede, da un lato, la definizione puntuale del profilo ricercato e, dall'altro, la nomina di una commissione di valutazione composta da professionisti con elevata competenza nelle materie oggetto del concorso.

Anche la formazione segue i dettami di uno specifico piano redatto annualmente e "cucito su misura" rispetto alle necessità della società.

Questi aspetti rappresentano una potente leva di comunicazione e pubblicità e verranno messe in evidenza nell'ambito delle attività di promozione e comunicazione che la società ha programmato di effettuare.

Il risultato atteso dal compimento di tale azione è garantire che il ricambio generazionale avvenga non intaccando l'elevato *standard* operativo raggiunto e trasferendo il *know-how* acquisito al dipendente più giovane in una ottica di perfetta continuità aziendale.



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e Controllo.



Risorse stimate:

Costi: l'attività rubricata verrà svolta con le risorse stimate nei precedenti punti relativi alla promozione di SCR.

Benefici attesi: non è definita una quantificazione di ricavo, ma sono attesi i benefici già espressi nei punti precedenti che potranno essere monitorati a cura del controllo di gestione.

A. pf. 13 Sistema di controllo di gestione in fase realizzativa

L'attivazione del sistema di controllo di gestione è un elemento fondamentale dell'attuale gestione societaria, che si prefigge non solo il mantenimento, ma soprattutto l'implementazione ed il miglioramento di quanto sino ad ora realizzato.

Oltre a quanto realizzato nella gestione 2020, relativamente a standardizzare l'acquisizione della grandezza "tempo", proseguirà nel corso del biennio 2021 e 2022, il completamento dell'intero progetto che prevede fra le altre la messa a sistema di nuove grandezze, al fine di consentire la definizione di nuovi indici per il monitoraggio della *performance*, si rimanda a quanto previsto nell'ambito di: Apd.9 - Utilizzo di strumenti informatici per la programmazione e consuntivazione in fase iniziale e non completamente completata; Apd.11 - Scarsa cultura delle tematiche del controllo di gestione; Apd.13 - Quadro procedurale incompleto e poco automatizzato; a cui si rimanda.

Inoltre, al fine di dare risposta ai dettami della Direttiva del Ministero del Tesoro sulla separazione contabile del 09 settembre 2019, ai sensi dell'art. 15, comma 2 del D. Lgs. 19 agosto 2016 n. 175. SCR provvederà, nel corso del 2021, ad adottare e mantenere un sistema di contabilità analitica idoneo a rilevare le poste patrimoniali ed economiche in maniera separata e distinta per singole attività e comparti, da sottoporre al giudizio di conformità del soggetto incaricato della revisione legale dei conti.

Tali insieme di azioni sono divenute obiettivo strategico societario, come riportato al cap. 5 del presente documento, e vengono dettagliatamente descritte al successivo cap. 7.1: obiettivi

strategici - progetto di completamento del controllo di gestione e la messa in atto della separazione contabile, a cui si rimanda.



Responsabilità dell'azione: Direzione Amministrazione e Controllo (Direzione Bilancio e finanza e Funzione Controllo di Gestione).



Risorse stimate:

Costi: si rimanda a quanto previsto al successivo cap. 7.1

Ricavi: per il valore dei ricavi indotti si rimanda quindi a quanto già previsto in altre azioni su voci di sistema (A.pd.9, A.pd.11, A.pd.13).



Indicatore: realizzazione del sistema di contabilità analitica idoneo a rilevare le poste patrimoniali ed economiche in maniera separata e distinta per singole attività e comparti.



Nuovo indicatore:

Indicatore	Anno		2021	2022	2023
Realizzazione del sistema di contabilità analitica separata	%		100	-	-

5.2.3 Opportunità e Minacce

L'analisi SWOT riporta una serie di opportunità esterne che, se colte, possono rappresentare una importante leva di azione per migliorare il Risultato Operativo e il conseguente posizionamento sul mercato di SCR.

In larga parte si ricollegano al ruolo di Soggetto Aggregatore, ambito nel quale trovano collocazione molte delle azioni che sono state definite in questo documento. La presenza nel Tavolo di coordinamento nazionale rappresenta sicuramente un momento importante della strategia societaria, ma altrettanto vale lo sforzo che SCR ha intenzione di intraprendere per diffondere il suo nome e la sua "offerta" sul territorio.

Al fianco del sistema di azioni che sono state definite per risolvere le debolezze interne, questa attenzione strategica al mercato e alle esigenze della committenza rappresenta una direttrice precisa su cui la società intende muovere il proprio cammino di sviluppo.

Anche gli elementi sfavorevoli (minacce) all'operato della società coinvolgono molti aspetti legati al rapporto con committenza e territorio. Anche in questo caso le azioni definite nelle pagine precedenti di questo documento danno una risposta di contenimento a queste criticità.

In estrema sintesi, esemplificando, azioni che consentano alla società di aumentare la propria capacità produttiva mediante la terziarizzazione di fasi specifiche, con la ricaduta di una migliore gestione dei picchi di lavoro, specie dovuti a situazioni di emergenza o non prevedibili (A. pd.3), agiscono anche a difesa della società dalla minaccia esterna quale la scarsa capacità di programmazione degli acquisti da parte degli Enti (m. 1). Consentono altresì di lavorare sulle opportunità di mercato (o. 2), ed ampliare le categorie merceologiche (o. 4), in quanto la struttura recupererà quota della sua capacità produttiva da impiegare per nuove attività.

L'aggiornamento e formazione dei dipendenti (A. pf. 11) tutela la società dalla minaccia legata alla variazione dei quadri normativi di riferimento (m. 5) in quanto i dipendenti stessi aumentano il proprio "sapere" e rafforzano la propria consapevolezza.

L'attività di promozione e *marketing* (A. pd. 4 e 5) supporta nel cogliere le opportunità dovute ad aree di attività con poca concorrenza (o. 1) e volte a diventare un collettore di istanze per favorire progetti di realizzazione di opere comuni (o. 8), in quanto direttamente correlate con l'acquisizione di nuove commesse.



L'insieme delle azioni programmate rappresenta un atteggiamento pro-attivo della società ed ha quale risultato correlato anche la tutela dalle minacce che il contesto esterno può arrecare, nonché la possibilità di innescare percorsi virtuosi per cogliere nuove opportunità di mercato.



6. PIANO DI SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

6.1 IL PIANO DI ACQUISIZIONE: DISTRIBUZIONE PER TITOLO DI STUDIO

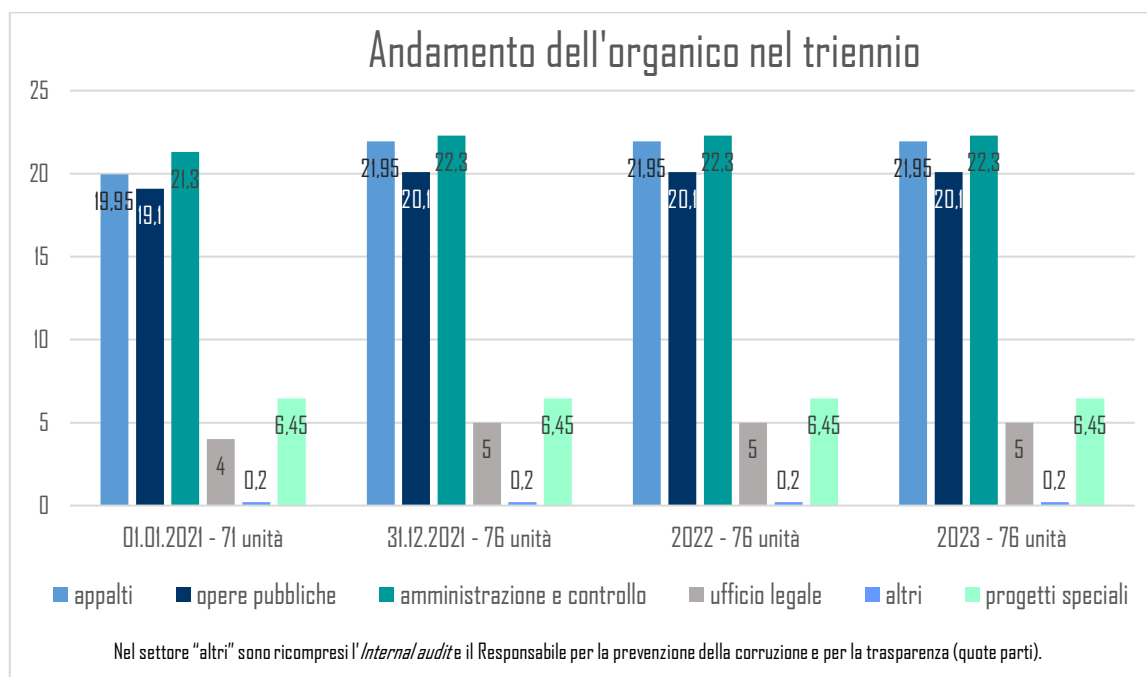
Il piano di incremento del personale mira a soddisfare il quadro delle esigenze della Società in base a carichi crescenti ed a nuove competenze.

Trovando fondamento, oltreché nella modalità con cui la Società alimenta la propria spesa corrente, nella disponibilità di quota parte del “Fondo Soggetti Aggregatori” per l’attività posta in essere, esso comporta assunzioni a tempo determinato. Si segnala, al riguardo, che il quadro delle assunzioni è stato tarato in relazione ad un’attenta analisi interna disposta sulle tipologie di spesa riconducibili a tale fondo - quali le spese sostenute per l’espletamento di procedure di gara aggregate, per l’acquisto di beni e servizi rientranti nelle categorie merceologiche e nelle soglie di importo individuate da appositi D.P.C.M., o che, comunque, configurino un’attività qualificante per la stazione appaltante, innovativa e incentivamente rispetto all’ordinaria operatività.

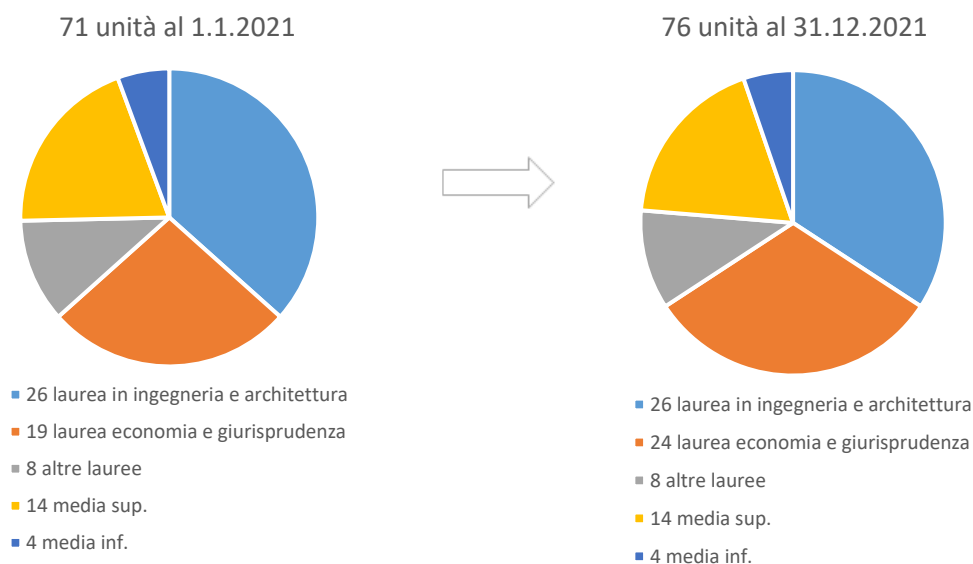
Nel 2021, in particolare, viene portato a compimento il piano di acquisizione previsto nel precedente Piano Strategico per il 2020 mediante l’ingresso di un dipendente a t.d. presso la Direzione Appalti cui si affiancheranno ulteriori 3 risorse a t.d., sempre da dedicare agli appalti innovativi e, più nel dettaglio agli appalti da DPCM diversi dalla Sanità, all’implementazione dei *Value Based Procurements* per appalti informatici, intelligenza artificiale al servizio della pubblica amministrazione e partecipazione a progetti europei;; si darà poi corso alla ricerca di 3 unità di personale a t.d. da inserire, rispettivamente, nella Direzione Bilancio e finanza, nella Funzione Ufficio Legale e nella Funzione Appalti Opere Pubbliche. Si registra la conclusione di due contratti a t.d. per sostituzione maternità, entrambi presso la Direzione Appalti.

Durante il triennio, SCR potrà inoltre far ricorso ai tirocini curriculari ed extracurriculari nell’ambito di accordi convenzionali con gli Istituti Universitari sulla base di progetti formativi dedicati a tematiche di particolare interesse per la Società.

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



La divisione del personale per titolo di studio, in rapporto alla crescita di sette risorse attesa per il corrente anno, è illustrata nei grafici che seguono.

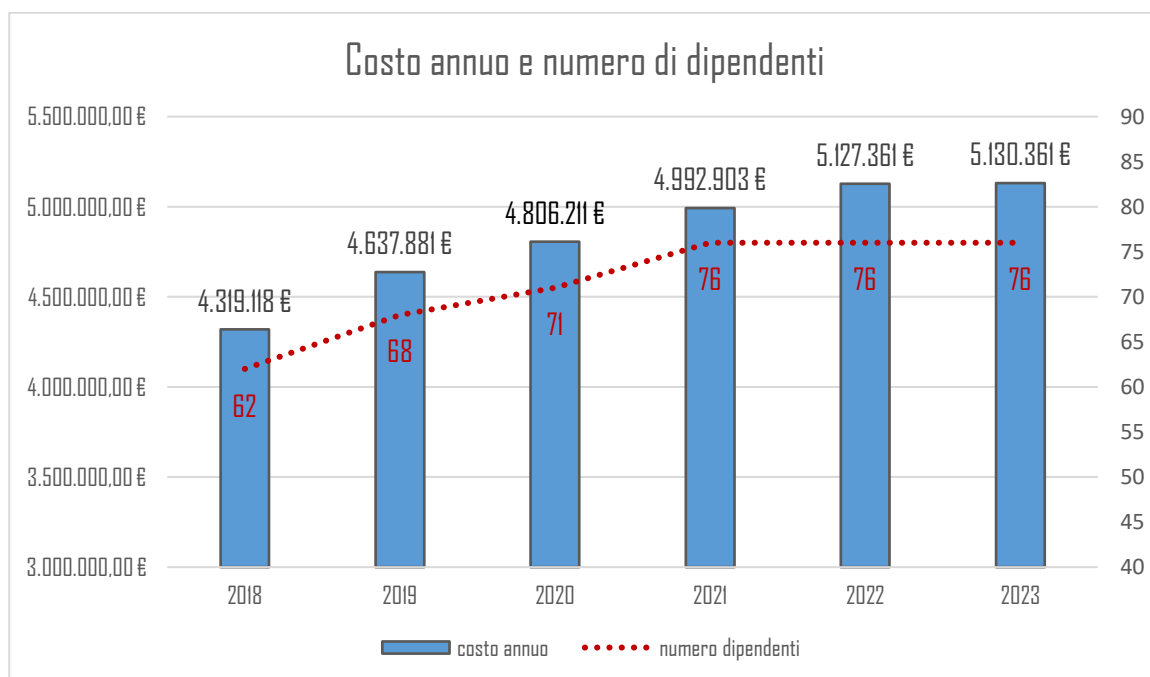




Il costo del personale per il 2020 è stato pari a € 4.806.211, inferiore di circa il 3% rispetto all'importo previsionale di € 4.951.444. Per il 2021 si prevede un *budget* di € 4.992.903 che, rispetto all'anno precedente, evidenzia un lieve incremento: i costi dovuti all'entrata a regime delle iniziative di potenziamento sviluppate nel corso dell'esercizio 2020 e all'ingresso di nuove risorse con un'operatività comunque inferiore a 12 mesi, sono compensati dall'uscita di una figura dirigenziale (intervenuta alla fine del 2020).

Per l'anno 2022 si stima un costo di € 5.127.361, che assorbe la piena operatività dei nuovi ingressi dell'anno in corso, mentre per il 2023 un costo di € 5.130.361.

In funzione del permanere delle effettive esigenze e della loro probabile durata, la società valuterà opportunamente se bandire nuove posizioni a t.d. oppure a t.i; con criterio prudenziale, i costi relativi ai contratti a t.d. sono computati anche per gli anni a venire. Per una più ampia informativa, nel grafico che segue tali dati di costo sono raffrontati con quelli del triennio precedente, dando, inoltre, evidenza dell'andamento dell'organico nel periodo.





7. PROGETTI STRATEGICI

Qui di seguito si riportano i due progetti strategici individuati dalla società da svilupparsi nel triennio 2021-2023.

Costituisce, in tale ambito, elemento prioritario e fondamentale la realizzazione di una analisi, sviluppata da professionisti esterni (analisti di sistema), sull'attuale sistema informativo societario.

Tale analisi, che muoverà dalle esigenze strategiche e dalla descrizione dei processi interni: analizzerà i sistemi esistenti (gestionale contabilità "Arca Evolution", Business Intelligence "Plug Financial", database "Access", piattaforma Sintel, ...); verificherà il livello di connessione fra i vari applicativi informatici presenti e la loro effettiva rispondenza alle esigenze societarie; progetterà il sistema di connessione informatica fra quanto già in uso e le implementazioni future (BIM, Microsoft Project ed altri), comprendendo quelle oggetto dei seguenti "Progetti strategici".

Le risultanze di tale attività consentiranno la definizione di dettaglio dei seguenti interventi.

Si prevede un investimento per la gestione 2021, pari a € 50.000,00 che trovano copertura alla voce servizi nel Fondo soggetto aggregatore relativo all'anno 2018.

7.1 Il progetto di completamento del controllo di gestione: la separazione contabile.

L'attivazione del sistema di controllo di gestione è un elemento fondamentale dell'attuale gestione societaria. Si prefigge non solo il mantenimento, ma soprattutto l'implementazione ed il miglioramento di quanto sino ad ora realizzato. Le azioni da perseguire, sono state già definite nel Piano Strategico 2020-2022 e trovano ulteriore implementazione nel presente aggiornamento. con specifico riferimento ai punti di forza A.pf.13 e di debolezza A.pd.9 e A.pd.10.

Tale progettualità, diviene, ancor più, centrale a fronte delle indicazioni formulate dall'azionista Regione Piemonte per l'anno 2021, che ha richiesto a SCR di dare completa attuazione alla Direttiva del Ministero del Tesoro sulla separazione contabile del 09 settembre 2019, ai sensi dell'art. 15, comma 2 del D. Lgs. 19 agosto 2016 n. 175.

In tale ambito, il progetto di completamento del controllo di gestione e la messa in atto della separazione contabile sono diventati obiettivo strategico della società (rif. pt.5, obiettivi strategici del presente documento).

L'attività si muoverà dunque secondo due linee di azione concomitanti:

- completamento del sistema di controllo di gestione;
- attuazione della contabilità separata con la finalità di suddividerla tra le attività afferenti il comparto della produzione protetta da diritti speciali ed esclusivi e quelle relative al comparto della produzione in regime di economia di mercato.



Per quanto riguarda il primo aspetto, come già trattato anche nelle pagine precedenti, l'attuale *governance* della società ha dato un forte impulso all'attuazione di un sistema di controllo di gestione avviato dall'esercizio 2017. In tale ambito, si è altresì proceduto ad una revisione ed implementazione dell'applicativo informatico utilizzato in azienda per la gestione contabile.

Nel quadriennio 2017- 2020, sono stati conseguiti risultati quali: il monitoraggio economico dell'andamento di commessa; l'attività di *budgeting*; l'analisi dei relativi scostamenti economici fra previsionale e actual con cadenza trimestrale (rif. pf.13, pd.9 e pd.10 e le relative azioni).

Il completamento delle azioni vede ulteriori investimenti stanziati per il triennio in esame, per complessivi € 130.000,00 già interamente ricompresi nelle previsioni economiche a *budget*, per:

- l'ampliamento delle funzionalità dell'applicativo di *business intelligence* all'analisi di grandezze anche non economiche (tempo impiegato, ulteriormente suddiviso, metri quadrati occupati,..);
- la realizzazione di un sistema che consenta un flusso continuo e condiviso dei dati;
- la messa in opera di un esauriente sistema di reportistica da restituire alla *governance* e alle Direzioni societarie al fine di supportarle nello svolgimento delle proprie attività e nell'intraprendere, tempestivamente e nei limiti del possibile, le necessarie azioni correttive;
- la sistematizzazione dei *database* realizzati per l'acquisizione dei dati dai vari responsabili.

In merito alla seconda linea di azione, (rif. pf.13) SCR provvederà ad adottare e mantenere un sistema di contabilità generale idoneo a rilevare le poste patrimoniali ed economiche in maniera separata e distinta per singole attività e comparti, da sottoporre al giudizio di conformità del soggetto incaricato della revisione legale dei conti.

La progettualità da mettere in atto nel corso del 2021, vedrà l'analisi delle proprie attività svolte con la finalità di suddividerle tra quelle afferenti il comparto della produzione protetta da diritti speciali ed esclusivi e quelle relative al comparto della produzione in regime di economia di mercato. Data la struttura delle attività e dei comparti, SCR definirà una struttura indicante i servizi comuni e le funzioni operative condivise in relazione alle operazioni svolte al suo interno, nonché i driver prescelti per valorizzare il contributo dei servizi comuni e delle funzioni operative condivise allo svolgimento delle attività.

Ferma restando la disciplina di diritto comune relativa al bilancio di esercizio, SCR renderà pubbliche le risultanze relative al comparto della produzione protetta da diritti speciali ed esclusivi secondo gli schemi allegati alla direttiva e contestualmente ai documenti e agli allegati dei bilanci.



Per l'introduzione della separazione contabile prevista dalla Direttiva del Ministero del Tesoro del 09 settembre 2019 si prevedono investimenti complessivi pari a € 40.000,00 già interamente ricompresi nelle previsioni economiche a *budget*, per:

- l'effettuazione delle analisi delle attività svolte a cui applicare tale principio;
- implementazione e definizione del piano dei conti utilizzato sia ai fini di contabilità generale sia di contabilità analitica e revisione dei relativi sistemi;
- implementazione e personalizzazioni dei servizi informatici in uso.

Il complessivo degli investimenti pari ad € 170.000,00 trovano copertura finanziaria per € 100.000,00 nel Fondo soggetti aggregatori anno 2019 già stanziato e per € 70.000,00 si prevede l'utilizzo diretto di risorse interne che potranno successivamente trovare stanziamento sul prossimo Fondo soggetto Aggregatore 2020 di cui alla presentazione in data 31/01/2021 del rendiconto attività 2020 effettuata da SCR al Ministero dell'Economia e delle Finanze – Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del personale e dei servizi, o da altre forme di finanziamento (*recovery plan*, ...).

7.2 Il progetto BIM

SCR, per tramite della Direzione opere pubbliche, nell'assolvere il ruolo di stazione appaltante a servizio della Regione e a supporto di Enti e strutture proprie della pubblica amministrazione per la gestione dei procedimenti nel loro complesso, si assume l'impegno e l'onere di garantire un servizio completo, che comprende, oltre alla realizzazione delle opere, la gestione di tutte le problematiche connesse, riguardanti la risoluzione di ogni istanza avanzata dai numerosi *stakeholder*, di volta in volta, coinvolti nelle pieghe del procedimento.

SCR, ha individuato lo sviluppo del progetto di digitalizzazione BIM (*Building Information Modeling*), quale obiettivo strategico della società (vedi pt.5 del presente documento).

Viste le proprie eccellenti professionalità dotate di esperienza pluriennale conclamata nella gestione di appalti di lavori pubblici (per natura, tipologia, quantità e qualità di opere realizzate al riguardo), SCR si trova in una posizione privilegiata per cogliere questa straordinaria opportunità, potendo essere parte attiva, di una serie di processi in atto, non ancora completamente attuati quali: aggregazione delle Stazioni Appaltanti; maggiore efficienza dei procedimenti amministrativi relativi ai contratti pubblici; strategie di digitalizzazione dell'amministrazione pubblica; che condizionano lo sviluppo e l'efficienza della macchina pubblica.

Nel comparto dei contratti e dei lavori pubblici siamo di fronte a uno di quei momenti epocali che contraddistinguono il passaggio tra vecchio e nuovo, tra "analogico" e "digitale".

Il termine "digitale" richiama il concetto di "tecnologia" e, di conseguenza, possesso/acquisizione di competenze informatiche specialistiche.



La strada maestra per conseguire l'obiettivo di governare la digitalizzazione di un sistema complesso come i "lavori pubblici" passa attraverso una visione strategica che per forza di cose deve essere ambiziosa e deve prevedere un approccio innovativo anche dal punto di vista culturale.

Le ragioni per cui SCR debba necessariamente introdurre il BIM mediante la transizione digitale nella gestione dei procedimenti sono molteplici:

- oltre al dettato normativo che incombe con scadenze programmate nei prossimi anni, persiste la necessità di ovviare a regole e procedure affrontate con metodologie più strutturate e di qualità;
- l'introduzione del BIM, mediante l'avvio di opportuni processi di attuazione, dovrebbe innestarsi in questo scenario, rendendo la committenza pubblica l'attore principale che deve coniugare le sconfinite potenzialità del mondo digitale con le procedure e le sovrastrutture esistenti nel mondo analogico;
- il panorama nazionale, al riguardo, nonostante le prescrizioni normative, non offre in questo momento esempi virtuosi da parte dei committenti pubblici. Non risulta, infatti, che nella conduzione dei contratti pubblici, i procedimenti amministrativi (e i suoi endo-procedimenti) siano stati digitalizzati, vale a dire resi computazionali e numerici;
- la committenza pubblica deve convertirsi dall'analogico al BIM, introducendo la filosofia del dato e dei modelli non solo nella gestione del progetto ma soprattutto del procedimento. Ciò significa che occorrerà, comunque, confermare, e potenziare, l'utilizzo di metodologie di *project management* per controllare e monitorare il procedimento attraverso le istruttorie e le verifiche delle prestazioni delle parti.

In tale senso, la società si è già mossa dall'esercizio 2017, investendo nel corso del passato triennio, complessivi € 62.500,00 per attività di definizione dell'architettura dei sistemi informativi, nell'ottica di garantire interazione ed integrazione fra gli strumenti informatici societari, nonché supporto e assistenza specifica per l'acquisizione di una piattaforma BIM.

Il processo di adeguamento e l'introduzione alla metodologia BIM con l'acquisizione di una Piattaforma tecnologica dedicata (ACDat) è l'occasione per un riesame dei processi operativi e organizzativi per massimizzare i benefici che SCR può ottenere in termini di riduzione delle non-conformità, accelerazione del processo decisionale, massimizzazione dell'efficienza in tutte le fasi di gestione dei procedimenti nonché nelle fasi realizzative delle opere.

Il sistema introdotto, mediante la transizione digitale, consentirà di acquisire archivi strutturati, univocità dei dati a cui le varie strutture di SCR potranno attingere, la correlazione dei singoli documenti con i singoli procedimenti, la presenza di documenti digitalizzati e strutturati in maniera standard, consentendo ricerche automatiche in base a campi codificati e funzionali e all'abilitazione di funzioni di estrazione dati/informazioni in maniera automatica.



Tale revisione diventa strumento utile per avviare i processi di certificazione di SCR a norme UNI/ISO, ponendola in prima linea e all'avanguardia nel panorama nazionale dei committenti pubblici con indubbi vantaggi di immagine e di posizionamento nel contesto delle stazioni appaltanti pubbliche italiane.

Il modello BIM - di fatto- si configurerà come uno strumento strategico e innovativo nella gestione dei procedimenti, mediante un sistema digitale di integrazione di tutte le attività legate al ciclo di vita delle opere (piano – progetto – verifica progetto – gara – costruzione – collaudo – consegna opera - manutenzione) che consentirà di aumentare la produttività e la qualità del lavoro in SCR, ottimizzandone i tempi e, di conseguenza, i costi del personale.

Il modello BIM diverrà il punto di accesso e uso per chiunque abbia a che fare con la gestione dell'opera nelle sue diverse fasi, integrando tutti i dati e le informazioni gestite dai diversi sistemi applicativi. Esso consentirà l'interazione dinamica con il modello tridimensionale, la consultazione dei dati e dei documenti connessi all'opera, l'attivazione, la gestione e il monitoraggio dei processi di gestione, il monitoraggio dell'avanzamento dell'opera e la gestione degli indicatori. L'ACDat dialogherà con le altre piattaforme interne ed esterne a SCR (SINTEL; Sistema Informativo Gare – SIGA – ARCA Evolution – Controllo di Gestione – Piattaforma documentale - ANAC – altre)

È indispensabile che il modello BIM, e i dati in esso contenuti (ACDat), risiedano in SCR, in considerazione delle criticità dei dati gestiti, connessi anche a procedure di gara; SCR deve garantire i massimi livelli di sicurezza e riservatezza dei dati.

Le azioni di tipo organizzativo dovranno, inoltre, comprendere un processo di adeguamento/arricchimento delle competenze del personale tecnico, attraverso un piano formativo con l'obiettivo di costituire una struttura stabile (BIM team) a supporto del RUP e con funzioni di supporto alla definizione, applicazione e controllo delle regole informative necessarie per una corretta ed efficace gestione dei processi in chiave BIM.

Infine, l'ACDat di SCR, una volta in funzione, potrebbe essere messo a disposizione degli Enti proprietari per la gestione in ambito di *facility management*. Questa attività di *service*, stante la carenza di spazi idonei di contenitori di dati sensibili attrezzati, può rappresentare un'opportunità di *business* per il futuro e in prospettiva, d'intesa con la Regione Piemonte, potrebbe riguardare anche il Palazzo Unico della Regione Piemonte, ove SCR è già impegnata quale Direzione dei lavori per la sua futura gestione

Riepilogando, gli *step* attuativi per l'introduzione del BIM da avviare a partire dalla gestione 2021, e che proseguiranno per il prossimo triennio, riguardano:

1. acquisizione Piattaforme tecnologiche (BIM-ACDat);
2. messa in atto delle attività formative (già iniziato);
3. revisione dei processi;



4. strutturazione dell'architettura dei dati e costituzione ACDat;
5. *test e tuning* della soluzione;

Gli investimenti da effettuare nel prossimo triennio - a seguito della prioritaria analisi di sistema di cui alle premesse, che troverà compimento nel corrente anno 2021 - saranno suddivisi nei seguenti macro-capitoli:

1. consulenza su specifiche BIM (€ 50.000,00);
2. consulenza su *Project Management* applicato al BIM (€ 50.000,00);
3. acquisizione AC-Dat e integrazione sistema informatico SCR (€ 250.000,00);
4. formazione personale (€ 50.000,00).

Si ipotizza un investimento di importo pari a € 400.000,00.

L'investimento previsto potrà trovare copertura in diverse forme di finanziamento tra cui il *recovery plan* e, considerata la rilevanza delle tematiche BIM, nell'ambito delle attività riconducibili al *facility management*, nel Fondo soggetto Aggregatore 2020.

La modulazione negli anni delle attività rimane subordinata alla puntuale definizione della copertura economica e sarà oggetto di specifica approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

I benefici attesi da tale investimento, risultano:

- creazione di una stazione appaltante all'avanguardia a livello regionale/nazionale. Alta qualificazione attrattiva per nuove importanti commesse (come SA e come SUA);
- aumento dell'efficienza nella conduzione delle commesse/procedimenti da parte dei RUP e conseguente ottimizzazione dei costi di gestione;
- migliore gestione dei dati relativi alle commesse da parte di tutte le strutture societarie e conseguente ottimizzazione dei costi di gestione;
- creazione di una piattaforma di gestione dei modelli digitali delle opere realizzate da mettere a disposizione, *in service*, dei committenti di SCR (soggetti proprietari e gestori delle opere che vengono realizzate), a cui compete la fase di gestione dell'opera nell'arco del suo ciclo di vita (*facility management*). Il BIM ha infatti il suo "maggiore ritorno" in termini economici, in fase di gestione dell'opera, nella quale i costi vengono portati alla condizione ottimale grazie al supporto della tecnologia digitale. Si avrebbero, pertanto, benefici diretti per SCR derivanti dai ricavi del *service*, oltre che benefici generalizzati per la pubblica Amministrazione con la razionalizzazione dei costi di gestione.



8. MONITORAGGIO, CONTROLLO

8.1 CONTROLLO STRATEGICO

Il sistema di monitoraggio è costituito da un programma informatico di *business intelligence* integrato con il *software* di gestione contabile e di *time reporting*; come descritto all'interno del presente documento è in fase di progetto una implementazione che consenta sia di gestire la contabilità generale oltreché analitica idonea a rilevare le poste patrimoniali ed economiche in maniera separata e distinta per singole attività e comparti sia di migliorare il monitoraggio dell'avanzamento temporale delle attività.

Il lavoro sinora svolto che ha visto: da un lato la messa a punto del gestionale di contabilità "Arca Evolution" e l'integrazione di quest'ultimo, per le fasi di analisi e *reporting*, con l'applicativo PlugFinancial su base Qlink view (strumento di *business intelligence*); dall'altro la creazione e l'uso di un DB Access per l'acquisizione ed il mantenimento dati, è certamente uno sforzo che va nella direzione del perseguimento degli obiettivi dichiarati dalla società.

Tuttavia, il processo di governo delle informazioni proprio del controllo di gestione sarebbe migliorabile rendendo disponibili le informazioni da un unico luogo dedicato (*data collector*), integrando i vari gestionali utilizzati, in cui la collezione di dati raccolti può essere elaborata in un'ottica di ottimizzazione delle risorse e delle informazioni.

Il "*data collector*" dovrà relazionarsi mediante flussi informativi con i restanti sistemi aziendali.

Il progetto di perfezionamento del sistema informativo al fine di monitorare anche l'avanzamento delle attività, così come precedentemente indicato fra le azioni da perseguire, rappresenta la messa in opera del controllo strategico, prima ancora che periodico, di cui nel presente documento si discute. Le logiche di controllo devono essere svolte in una perfetta sinergia tra coloro che detengono i dati, chi è deputato alla gestione e *reporting* e gli organi direzionali. L'implementazione di un sistema integrato sempre più organico e strutturato garantisce un miglioramento delle *performance* aziendali.

8.2 CONTROLLO OPERATIVO

Il controllo operativo, inteso come un impianto di monitoraggio dell'andamento delle variabili operative a livello di funzioni aziendali, vede quali *output* la reportistica trimestrale che analizza l'andamento puntuale societario per i tre livelli operativi individuati: azienda, aggregati di commessa e commessa, sempre tenuto conto della separazione contabile.

Fino ad ora da un punto di vista metodologico, la contabilità analitica di SCR Piemonte è stata pensata ed implementata per poter riscontrare risultati e *forecast* per i tre livelli operativi, nonché per la dimensione organizzativa - centri di costo -, ma non la separazione della contabilità generale.



Il vettore di tutti gli elaborati di controllo operativo è il costo derivante dal tempo dedicato dalle risorse alle attività complessivamente intese all'interno di ogni commessa.

La contabilità analitica di SCR si basa, infatti, sui criteri di ripartizione dei costi indiretti e generali preventivamente stabiliti ed impostati nei sistemi informativi verso tutti gli ambiti aziendali (*staff* e *line*), e sui criteri di ribaltamento dei suddetti costi indiretti sulle singole commesse di *line*, in base al costo derivante dalle ore lavorate specifiche per commessa.

Tutto ciò consente l'implementazione di un sistema ispirato al *time-driven*, cioè un approccio in termini di accuratezza, affidabilità e semplicità rispetto ad altre metodologie in uso comune.

Dopo aver testato tale metodologia nel corso del 2020, è in fase di elaborazione la possibilità di arricchire il documento di *reporting* trimestrale, in cui si confronta l'andamento consuntivo della struttura aziendale al *budget* relativo, di un ulteriore documento di approfondimento in cui le analisi puntali e dettagliate permettono un maggior spunto di riflessione e verifica. Il documento "Analisi e scostamenti" deve essere considerato come un'integrazione al *forecast* trimestrale. Il set di dati di *input* sono direttamente acquisibili dal *forecast*, ma subiscono un'ulteriore elaborazione predisponendoli in una veste grafica e meno tabellare. L'obiettivo principale è valutare l'andamento della struttura aziendale durante l'intero periodo, monitorando gli scostamenti dalle previsioni di *budget*, comprenderne le cause e adottare eventuali azioni correttive o di controllo in itinere.

Il *report* "Analisi e scostamenti" si focalizza maggiormente alle Direzioni e Funzioni di Line (Infrastrutture, Edilizia e *facility management*, Appalti, Opere pubbliche Gare e Progetti speciali) e si suddivide in quattro dimensioni di analisi che permettono di approfondire e quantificare diversi livelli di dettaglio, per far sì che sia sempre possibile ottenere una visione chiara e organica dell'andamento societario:

- livello Azienda (Dimensione complessiva);
- direzioni di Line (Dimensioni di struttura);
- aggregati di commessa (Dimensione operativa);
- dettaglio commesse.

L'intero documento sarà predisposto utilizzando elaborazioni grafiche (Istogrammi a barre, Grafici a Torta, Indicatori di *performance*, etc.) di semplice ed intuitiva lettura. Tale logica ritrova coerenza con l'obiettivo finale del documento: analisi e risposte.

La logica *top-down* con cui si articola il documento assicura che si abbia visione immediata dell'andamento societario come una singola unità e che sia subito fruibile l'informazione relativa all'andamento complessivo, per controllare facilmente l'andamento della *mission* aziendale (*raggiungimento di un margine di contribuzione positivo, ossia: ricavi- (costi diretti+costi in diretti specifici)>zero, per ciascuna delle Direzioni che procurano ricavi (Appalti e Opere Pubbliche) e Funzione Progetti speciali.*



Scendere ad un livello di dettaglio sempre maggiore, come ad esempio, dimensionare la “capacità produttiva” utilizzata rispetto alla “capacità produttiva” complessivamente a disposizione di un determinato centro di costo o commessa, permette di analizzare in modo più consistente la distribuzione del lavoro e delle risorse, nonché favorire una organizzazione che risponda meglio alle logiche di cooperazione aziendale e di condivisione delle *mission*.

Allo stesso modo, si può evidenziare quali commesse appaiono più o meno vantaggiose in termini di ricavo sia come monte ore uomo (a parità di ore uomo impiegate, commesse il cui ricavo è maggiore sono sicuramente più redditizie) ma anche in termini di costo sostenuto per svolgere un’attività (minor costo, a parità di ricavo, implica una rendita maggiore). Oppure, si può analizzare la distribuzione dei livelli di inquadramento per centro di costo o il costo complessivo del personale che afferisce ad una direzione piuttosto che ad un’altra.

L’insieme delle analisi, sono estremamente importanti per mantenere in allarme il *management*, il quale in base all’andamento deve intraprendere tutte le azioni necessarie a riportare in rotta le attività.

I sistemi di *reporting* intra aziendali rivestono un’importanza strategica nel mantenere il sistema organizzativo in piena efficienza e permettere la diffusione delle informazioni ai vari livelli interessati.

Il controllo infatti non può esplicarsi senza un passaggio tempestivo di informazioni sulle attività correnti e la programmazione non può essere fatta se non si è in possesso di informazioni e dati relativi alle attività, alle risorse impiegate e ai risultati ottenuti precedentemente. Il sistema di *reporting* necessita di essere perfezionato man mano che le esigenze del *management* insorgano, maggiore è il numero di dati di *input* disponibili e fruibili in sistemi correttamente implementati, maggiori sono gli *output* generabili.

Il controllo operativo non vuole essere fine a sé stesso, vuole fornire semmai ai livelli apicali uno strumento idoneo all’assunzione di decisioni che, in ultima analisi, favoriscano un funzionamento bilanciato ed armonico tra le diverse strutture della Società.

9. I PIANI PER IL TRIENNIO 2021-2023 E IL *BUDGET* 2021

9.1 PIANI ECONOMICO, FINANZIARIO E PATRIMONIALE 2021-2023

9.1.1 Piano Economico 2021-2023

I ricavi e i costi iscritti nel Piano e nel *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.

È stato previsto l'avanzamento dei programmi di interventi del Piano Investimenti Viabilità, di quelli attinenti alla riqualificazione dei siti olimpici Torino 2006 e all'edilizia.

Non sono stati considerati interventi ed opere per i quali non esiste alcun elemento formale.

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.

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.

Con riferimento alla previsione di chiusura degli esercizi 2021-2022 in utile si precisa che tale previsione tiene conto dell'utilizzo del fondo perdite su commesse, prudenzialmente accantonato nel pre-consuntivo 2020, rispettivamente per la quota corrispondente alle perdite stimate, pari ad euro 300.385 nel 2021 e pari a euro 229.089 nel 2022.

Per quanto riguarda i costi per servizi, la previsione è stata ridotta nell'anno 2022 e 2023 in considerazione di minori affidamenti relativamente alla commessa Palazzo della Regione e all'ultimazione dell'opera Torino Ceres.

Nella elaborazione del piano economico si è tenuto conto, segnatamente per il 2021, sia degli effetti della pandemia da Covid-19, sia delle azioni volte al maggior risparmio possibile dei costi, nonostante i maggiori costi necessari per rendere sicuro l'ambiente di lavoro e per dotare i dipendenti degli opportuni presidi al fine di fronteggiarlo.

La diffusione della pandemia, del Covid-19 ha comportato:

- un rilevante utilizzo del lavoro agile;
- per l'ambito Opere Pubbliche, il rallentamento delle lavorazioni dei cantieri di costruzione;
- per l'ambito Appalti, la necessaria riorganizzazione delle attività per far fronte alla richiesta, in urgenza, di esecuzione di procedure di gara per acquisiti in campo sanitario.

Con riferimento alla previsione di chiusura dell'esercizio 2023 in perdita, si precisa che tale previsione è influenzata del fatto che sono attualmente previste le conclusioni di due interventi rilevanti per la società, segnatamente la direzione lavori del Palazzo Unico della Regione Piemonte e la realizzazione dell'infrastruttura Torino Ceres.



Dall'analisi del piano economico 2021-2023 non emergono segnali di crisi aziendale attesa. Tuttavia, emerge chiaramente che i ricavi provenienti dalla Direzione delle Opere Pubbliche (ossia: Infrastrutture, Edilizia, *Facility Management* e Progetti Speciali) sono molto bassi, tali da non permettere, in taluni casi, di coprire neppure i costi diretti.

Se la situazione dovesse continuare a protrarsi nel tempo sarà necessario valutare delle opportune azioni per mitigarne gli effetti.



	2021	2022	2023
A1) RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	6.842.243,61	6.289.900,00	5.787.622,00
OPERE PUBBLICHE INFRASTRUTTURE	1.022.805,78	672.487,00	240.009,00
Compensi Convenzione Piano Investimenti Viabilità	350.394,39	194.980,00	175.256,00
Compensi Convenzione Interconnessione Linea ferroviaria Torino - Ceres con rete ferroviaria RFI	398.000,00	398.000,00	0,00
Compensi Convenzione Interventi riqualificazione siti olimpici Torino 2006 (Legge 65/12)	141.064,45	79.507,00	64.753,00
Compensi Fondazione del Libro			
Compensi Fondazione Stadio Filadelfia			
Compensi Convenzione misure compensative linea Torino Lione	78.060,53	0,00	0,00
Funivia Mottarone			
Compensi Riquailif. Nichelino	55.286,41	0,00	0,00
OPERE PUBBLICHE EDILIZIA E FACILITY MANAGEMENT	466.234,01	505.813,00	426.013,00
Compensi Facility Management Attività supporto Direzioni Regionali	25.722,69	0,00	0,00
Compensi Facility Management Attività supporto Altri Enti	61.000,00	58.920,00	24.000,00
Compensi Convenzione interventi Edilizia Sanitaria	64.299,00	48.900,00	46.862,00
Compensi Convenzione interventi Museo Regionale Scienze Naturali	94.726,35	39.400,00	13.131,00
Compensi Zabert/Locana			
Compensi Convenzione interventi Consiglio Regionale	220.485,97	358.593,00	342.020,00
Compensi Nuovo Ospedale VCO			
Compensi Teatro Ragazzi Torino			
OPERE PUBBLICHE PROGETTI SPECIALI	833.203,82	381.600,00	381.600,00
Compensi Sede Unica Regionale	833.203,82	381.600,00	381.600,00
OPERE PUBBLICHE GARE	170.000,00	180.000,00	190.000,00
Gare Opere Pubbliche	170.000,00	180.000,00	190.000,00
APPALTI	4.350.000,00	4.550.000,00	4.550.000,00
Compensi Sanità Regione Piemonte per acquisti beni e servizi	3.800.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00
Corrispettivi Convenzioni Gare su delega	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Compensi Acquisizione beni e servizi IN.VA.	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Commissioni (Art. 4 della L.R. 19/2007)		0,00	
Compensi e-Procurement		0,00	
Compensi Progetti Europei		0,00	
A5) ALTRI RICAVI E PROVENTI	1.170.385,42	1.076.272,77	773.089,53
Contributo soggetti aggregatori	780.000,00	757.183,90	607.584,94
Altri ricavi	90.000,00	90.000,00	90.000,00
Utilizzo fondo per perdite su commesse	300.385,42	229.088,87	75.504,59
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	8.012.629,03	7.366.172,77	6.560.711,53
Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	22.700,00	20.700,00	15.700,00
Servizi	2.097.537,90	1.600.000,00	1.600.000,00
Godimento beni di terzi	462.800,00	462.800,00	462.800,00
Personale	4.992.903,00	5.127.361,00	5.130.361,00
Ammortamenti	52.900,00	52.900,00	52.900,00
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,00	0,00	0,00
Variazione delle rimanenze	0,00	0,00	0,00
Accantonamenti per rischi	0,00	0,00	0,00
Accantonamenti per perdite su commesse			
Oneri diversi di gestione	58.020,00	58.020,00	58.020,00
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	7.686.860,90	7.321.781,00	7.319.781,00
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	325.768,13	44.391,77	-759.069,47
PROVENTI FINANZIARI	2.602.900,00	2.582.900,00	2.572.900,00
ONERI FINANZIARI	2.502.900,00	2.502.900,00	2.502.900,00
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	100.000,00	80.000,00	70.000,00
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE			
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + C)	425.768,13	124.391,77	-689.069,47
IMPOSTE SUL REDDITO	150.684,00	68.280,00	5.629,00
UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	275.084,13	56.111,77	-694.698,47



9.1.2 Piano Finanziario 2021-2023

Dall'analisi del piano finanziario 2021-2023 si evince un importante riduzione, nell'arco del triennio, della liquidità, essenzialmente generata dall'erogazione dei mutui contratti negli esercizi precedenti per finanziare gli interventi infrastrutturali e dell'erogazione dell'anticipo di liquidità per la realizzazione della interconnessione della linea ferroviaria Torino – Ceres con il passante ferroviario Rebaudengo.

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 2023, 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 biennio 2021-2022 delle somme anticipate per la realizzazione della commessa Poliambulatorio di Venaria e l'incasso del saldo relativo alla commessa Revisione funivia Mottarone, oltreché alla previsione di incasso dei compensi di competenza della Società, relativi all'attività svolta negli anni passati, di cui alle commesse Piano Investimenti, direzioni lavori Sede unica Palazzo Regionale e L. 65/2012.

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 sottoposta all'attenzione della Direzione Regionale Risorse finanziarie è attualmente in fase di analisi e definizione.



	2021	2022	2023
1) SALDO INIZIALE	58.381	45.623	36.171
A) GESTIONE OPERATIVA			
INCASSI:	89.501	77.602	67.354
OPERE PUBBLICHE INFRASTRUTTURE			
Compensi Convenzione Piano Investimenti Viabilità	1.843	350	195
Compensi Convenzione Interconnessione Linea ferroviaria Torino - Ceres con rete ferroviaria RFI	760	398	398
Compensi Convenzione Interventi riqualificazione siti olimpici Torino 2006 (Legge 65/12)	1.915	141	80
Compensi Convenzione misure compensative linea Torino Lione	209	78	0
Compensi Convenzione interventi di revisione Funivia del Mottarone	0	0	0
Compensi Riqualificazione Nichelino	55	55	0
OPERE PUBBLICHE EDILIZIA E FACILITY MANAGEMENT			
Compensi Facility Management Attività supporto Direzioni Regionali		26	0
Compensi Facility Management Attività supporto Altri Enti	20	61	59
Compensi Convenzione interventi Edilizia Sanitaria	194	64	49
Compensi Convenzione interventi Museo Regionale Scienze Naturali	32	95	39
Compensi Convenzione interventi Consiglio Regionale	215	220	359
Compensi Nuovo Ospedale VCO	50	0	0
Compensi Teatro Ragazzi Torino	4	0	0
OPERE PUBBLICHE PROGETTI SPECIALI			
Compensi Sede Unica Regionale	3.806	833	382
OPERE PUBBLICHE GARE			
Gare Opere Pubbliche	170	180	190
APPALTI			
Compensi Sanità Regione Piemonte per acquisti beni e servizi	4.097	3.933	4.000
Corrispettivi Convenzioni Gare su delega	500	500	500
Compensi Acquisizione beni e servizi IN.VA.	83	50	50
ALTRI RICAVI E PROVENTI			
Contributo soggetti aggregatori	0	0	0
Altri ricavi	90	90	90
INCASSI IN CONTO MANDANTE			
Convenzione Piano Investimenti Viabilità	22.322	9.890	8.744
Convenzione Interconnessione Linea ferroviaria Torino - Ceres con rete ferroviaria RFI	39.590	39.590	37.131
Convenzione L.65/2012	4.444	5.453	6.106
Convenzione misure compensative linea Torino Lione	959	0	0
Convenzione Comune Nichelino	1.475	820	0
Convenzione interventi Edilizia Sanitaria	5.937	6.551	1.746
Convenzione interventi Museo Regionale Scienze Naturali	581	1.522	537
Convenzione interventi Consiglio Regionale	0	6.700	6.700
Convenzione interventi di revisione Funivia del Mottarone	150	0	0
PAGAMENTI:	-102.335	-87.113	-98.891
Pagamenti per acquisti	2.098	21	16
Pagamenti per Servizi	5.456	2.063	2.063
Pagamenti per il personale	-232	4.842	4.845
Pagamenti verso altri	79	58	58
PAGAMENTI IN CONTO MANDANTE			
Convenzione Piano Investimenti Viabilità	45.614	22.384	19.650
Convenzione Interconnessione Linea ferroviaria Torino - Ceres con rete ferroviaria RFI	39.590	39.590	57.131
Convenzione L.65/2012	3.841	5.990	6.145
Convenzione misure compensative linea Torino Lione	959	0	0
Convenzione Comune Nichelino	1.475	1.320	0
Convenzione interventi Edilizia Sanitaria	2.295	2.623	1.746
Convenzione interventi Museo Regionale Scienze Naturali	581	1.522	537
Convenzione interventi Consiglio Regionale	580	6.700	6.700
INTERESSI ATTIVI NETTI	74	59	52
IMPOSTE PAGATE	0	0	0
A) SALDO GESTIONE OPERATIVA	-12.760	-9.452	-31.485
B) GESTIONE INVESTIMENTI			
USCITE DA INVESTIMENTI:	0	0	0
Sviluppo information technology software	0	0	0
Sviluppo information technology hardware	0	0	0
B) SALDO GESTIONE INVESTIMENTI	0	0	0
C) GESTIONE FINANZIARIA			
ENTRATE FINANZIARIE	15.000	15.000	15.000
Incasso rate mutui	15.000	15.000	15.000
USCITE FINANZIARIE	-15.000	-15.000	-15.000
Pagamento rate mutui	-15.000	-15.000	-15.000
C) SALDO GESTIONE FINANZIARIA	0	0	0
2) LIQUIDITA' GENERATA/ASSORBITA DALLA GESTIONE (A +/- B +/- C)	-12.760	-9.452	-31.485
SALDO FINALE (1 +/- 2)	45.623	36.171	4.686

(importi in migliaia di euro)



9.1.3 Piano Patrimoniale 2021-2023

Nel piano patrimoniale gli utili risultanti nel piano economico 2021-2023 relativi all'anno 2021 e 2022 sono stati portati a nuovo.

	2021	2022	2023
ATTIVO			
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	196	172	161
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	20	9	7
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	178	178	178
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	395	359	346
RIMANENZE	20	18	15
CREDITI	275.752	259.417	246.325
<i>di cui verso controllanti</i>	<i>259.012</i>	<i>242.761</i>	<i>229.681</i>
DISPONIBILITA' LIQUIDE	45.624	36.171	4.686
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	321.396	295.606	251.026
TOTALE ATTIVO	321.791	295.965	251.373
PASSIVO			
CAPITALE	1.120	1.120	1.120
RISERVE COMPRESO UTILE (PERDITA) PORTATO A NUOVO	770	1.045	1.101
UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	275	56	-695
TOTALE PATRIMONIO NETTO	2.165	2.221	1.527
FONDI PER RISCHI E ONERI - ALTRI	1.944	1.715	1.640
<i>di cui utilizzo Fondo perdite su commesse</i>	<i>331</i>	<i>102</i>	<i>27</i>
TRATTAMENTO FINE RAPPORTO	1.852	2.137	2.422
DEBITI	315.829	289.892	245.784
<i>di cui verso controllanti</i>	<i>86.423</i>	<i>73.947</i>	<i>43.042</i>
TOTALE PASSIVITA'	319.625	293.744	249.846
TOTALE PASSIVO	321.791	295.965	251.373

9.2 I DOCUMENTI DEL *BUDGET* 2021

Il *budget* 2021 è articolato nei seguenti documenti: *budget* economico, *budget* finanziario e *budget* patrimoniale.

Il fondamento dei valori indicati è stato esposto nei precedenti capitoli, poiché, come noto rappresenta il documento terminale del Piano Strategico, con le previsioni future sotto il profilo economico, finanziario e patrimoniale.

Nel *budget* 2021, per la parte economica, i valori riferibili al 2021 sono confrontati con quelli indicati nel pre-consuntivo 2020 e con quelli indicati nel consuntivo 2019.

Con riferimento alla perdita stimata nel pre-consuntivo 2020 si precisa che la stessa è influenzata dall'apposizione di un fondo perdite su commesse a finire (2021-2024) dell'importo complessivo di euro 631.777. L'apposizione di tali costi indeducibili necessari origina un elevato carico d'imposte. A tale proposito si rammenta che si è in attesa di chiudere le procedure di liquidazione di Villa Melano che permetterebbe di beneficiare delle riduzioni d'imposta derivante dalla svalutazione della partecipazione effettuata nel 2015, che diviene deducibile quando la minusvalenza è realizzata.

Inoltre, si precisa che i dati relativi al pre-consuntivo sono ancora dati provvisori che potrebbero essere significativamente modificati in fase di approvazione del bilancio, a seguito di formale riconoscimento dei compensi, per le attività svolte negli anni passati dalla Direzione Edilizia (Poliambulatorio di Ivrea, Poliambulatorio di Venaria e Ospedale del VCO). Il riconoscimento dei compensi consentirebbe, infatti, di liberare il fondo rischi contrattuali, prudenzialmente accantonato nei bilanci 2015-2019, dell'importo complessivo di euro 738.454.

L'incremento dell'attività svolta da parte della Direzione Acquisti per far fronte alla pandemia, la difficoltosa riapertura dei cantieri e la particolare attenzione alla riduzione dei costi (anche opportuni) al livello più basso possibile, hanno consentito di esporre un pre-consuntivo 2020 con un netto miglioramento della differenza tra valore e costi della produzione rispetto a quanto previsto a *budget* 2020.

Per la parte finanziaria, nell'ambito della gestione operativa e finanziaria, è stata data evidenza ai flussi relativi agli incassi e ai pagamenti senza effettuare operazioni di compensazione fra gli stessi.

Per la parte patrimoniale alla voce dell'attivo Crediti è stata data evidenza della quota parte relativa ai crediti verso controllanti, così come alla voce del passivo Debiti è stata data evidenza della quota parte relativa ai debiti verso controllanti.



9.2.1 Budget Economico 2021

	BUDGET 2021	Pre-consuntivo 2020	CONSUNTIVO 2019
A1) RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	6.842.243,61	7.864.152,09	7.234.972,02
OPERE PUBBLICHE INFRASTRUTTURE	1.022.805,78	964.945,03	1.936.185,37
Compensi Convenzione Piano Investimenti Viabilità	350.394,39	269.107,16	147.720,45
Compensi Convenzione Interconnessione Linea ferroviaria Torino - Ceres con rete ferroviaria RFI	398.000,00	400.414,39	380.000,00
Compensi Convenzione Interventi riqualificazione siti olimpici Torino 2006 (Legge 65/12)	141.064,45	125.383,38	1.343.648,69
Compensi Fondazione del Libro		0,00	0,00
Compensi Fondazione Stadio Filadelfia		0,00	0,00
Compensi Convenzione misure compensative linea Torino Lione Funivia Mottarone	78.060,53	114.754,10	37.173,03
Compensi Riquailif. Nichelino	55.286,41	55.286,00	0,00
OPERE PUBBLICHE EDILIZIA E FACILITY MANAGEMENT	466.234,01	334.402,00	552.247,45
Compensi Facility Management Attività supporto Direzioni Regio	25.722,69	0,00	0,00
Compensi Facility Management Attività supporto Altri Enti	61.000,00	20.200,00	15.208,33
Compensi Convenzione interventi Edilizia Sanitaria	64.299,00	66.800,00	122.105,67
Compensi Convenzione interventi Museo Regionale Scienze Naturali	94.726,35	32.240,00	20.286,89
Compensi Zabert/Locana		0,00	0,00
Compensi Convenzione interventi Consiglio Regionale	220.485,97	215.162,00	46.230,56
Compensi Nuovo Ospedale VCO		0,00	344.916,00
Compensi Teatro Ragazzi Torino		0,00	3.500,00
OPERE PUBBLICHE PROGETTI SPECIALI	833.203,82	1.422.268,14	1.014.706,39
Compensi Sede Unica Regionale	833.203,82	1.422.268,14	1.014.706,39
OPERE PUBBLICHE GARE	170.000,00	154.000,00	0,00
Gare Opere Pubbliche	170.000,00	154.000,00	
APPALTI	4.350.000,00	4.988.536,92	3.731.832,81
Compensi Sanità Regione Piemonte per acquisti beni e servizi	3.800.000,00	4.690.000,00	3.246.450,02
Corrispettivi Convenzioni Gare su delega	500.000,00	215.486,92	411.382,79
Compensi Acquisizione beni e servizi IN.VA.	50.000,00	83.050,00	74.000,00
Commissioni (Art. 4 della L.R. 19/2007)		0,00	0,00
Compensi e-Procurement		0,00	0,00
Compensi Progetti Europei		0,00	0,00
A5) ALTRI RICAVI E PROVENTI	1.170.385,42	594.324,10	584.271,53
Contributo soggetti aggregatori	780.000,00	421.122,44	366.771,03
Altri ricavi	90.000,00	173.201,66	217.500,50
Utilizzo fondo per perdite su commesse	300.385,42		
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	8.012.629,03	8.458.476,19	7.819.243,55
Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	22.700,00	20.442,66	10.797,70
Servizi	2.097.537,90	2.504.195,65	2.019.234,78
Godimento beni di terzi	462.800,00	451.980,18	464.848,07
Personale	4.992.903,00	4.822.921,19	4.637.881,63
Ammortamenti	52.900,00	52.375,34	52.061,94
Svalutazione crediti compresi nell'attivo circolante	0,00	0,00	33.243,67
Variazione delle rimanenze	0,00	0,00	48.212,64
Accantonamenti per rischi	0,00	0,00	380.755,24
Accantonamenti per perdite su commesse		631.776,76	0,00
Oneri diversi di gestione	58.020,00	78.602,80	53.195,54
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	7.686.860,90	8.562.294,58	7.700.231,21
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	325.768,13	-103.818,39	119.012,34
PROVENTI FINANZIARI	2.602.900,00	2.647.769,96	3.058.156,08
ONERI FINANZIARI	2.502.900,00	2.502.903,76	2.749.143,36
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	100.000,00	144.866,20	309.012,72
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE		0,00	0,00
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			0,00
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + C)	425.768,13	41.047,81	428.025,06
IMPOSTE SUL REDDITO	150.684,00	215.476,51	147.259,81
UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	275.084,13	-174.428,70	280.765,25



9.2.2 Budget Finanziario 2021

	2021
1) SALDO INIZIALE	58.381
A) GESTIONE OPERATIVA	
INCASSI:	89.501
OPERE PUBBLICHE INFRASTRUTTURE	
Compensi Convenzione Piano Investimenti Viabilità	1.843
Compensi Convenzione Interconnessione Linea ferroviaria Torino - Ceres con rete ferroviaria RFI	760
Compensi Convenzione Interventi riqualificazione siti olimpici Torino 2006 (Legge 65/12)	1.915
Compensi Convenzione misure compensative linea Torino Lione	209
Compensi Convenzione interventi di revisione Funivia del Mottarone	0
Compensi Riqualificazione Nichelino	55
OPERE PUBBLICHE EDILIZIA E FACILITY MANAGEMENT	
Compensi Facility Management Attività supporto Direzioni Regionali	
Compensi Facility Management Attività supporto Altri Enti	20
Compensi Convenzione interventi Edilizia Sanitaria	194
Compensi Convenzione interventi Museo Regionale Scienze Naturali	32
Compensi Convenzione interventi Consiglio Regionale	215
Compensi Nuovo Ospedale VCO	50
Compensi Teatro Ragazzi Torino	4
OPERE PUBBLICHE PROGETTI SPECIALI	
Compensi Sede Unica Regionale	3.806
OPERE PUBBLICHE GARE	
Gare Opere Pubbliche	170
APPALTI	
Compensi Sanità Regione Piemonte per acquisti beni e servizi	4.097
Corrispettivi Convenzioni Gare su delega	500
Compensi Acquisizione beni e servizi IN.VA.	83
ALTRI RICAVI E PROVENTI	
Contributo soggetti aggregatori	0
Altri ricavi	90
INCASSI IN CONTO MANDANTE	
Convenzione Piano Investimenti Viabilità	22.322
Convenzione Interconnessione Linea ferroviaria Torino - Ceres con rete ferroviaria RFI	39.590
Convenzione L.65/2012	4.444
Convenzione misure compensative linea Torino Lione	959
Convenzione Comune Nichelino	1.475
Convenzione interventi Edilizia Sanitaria	5.937
Convenzione interventi Museo Regionale Scienze Naturali	581
Convenzione interventi Consiglio Regionale	0
Convenzione interventi di revisione Funivia del Mottarone	150
PAGAMENTI:	-102.335
Pagamenti per acquisti	2.098
Pagamenti per Servizi	5.456
Pagamenti per il personale	-232
Pagamenti verso altri	79
PAGAMENTI IN CONTO MANDANTE	
Convenzione Piano Investimenti Viabilità	45.614
Convenzione Interconnessione Linea ferroviaria Torino - Ceres con rete ferroviaria RFI	39.590
Convenzione L.65/2012	3.841
Convenzione misure compensative linea Torino Lione	959
Convenzione Comune Nichelino	1.475
Convenzione interventi Edilizia Sanitaria	2.295
Convenzione interventi Museo Regionale Scienze Naturali	581
Convenzione interventi Consiglio Regionale	580
INTERESSI ATTIVI NETTI	74
IMPOSTE PAGATE	0
A) SALDO GESTIONE OPERATIVA	-12.760
B) GESTIONE INVESTIMENTI	
USCITE DA INVESTIMENTI:	0
Sviluppo information technology software	0
Sviluppo information technology hardware	0
B) SALDO GESTIONE INVESTIMENTI	0
C) GESTIONE FINANZIARIA	
ENTRATE FINANZIARIE	15.000
Incasso rate mutui	15.000
USCITE FINANZIARIE	-15.000
Pagamento rate mutui	-15.000
C) SALDO GESTIONE FINANZIARIA	0
2) LIQUIDITA' GENERATA/ASSORBITA DALLA GESTIONE (A +/- B +/- C)	-12.760
SALDO FINALE (1 +/- 2)	45.623

(importi in migliaia di euro)



9.2.3 Budget Patrimoniale 2021

	2021	2020	2019
ATTIVO			
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	196	235	292
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	20	34	51
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	178	178	15
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	395	447	358
RIMANENZE	20	23	25
CREDITI	275.752	296.905	307.691
<i>di cui verso controllanti</i>	<i>259.012</i>	<i>279.994</i>	<i>287.978</i>
DISPONIBILITA' LIQUIDE	45.624	58.381	74.977
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	321.396	355.309	382.693
TOTALE ATTIVO	321.791	355.756	383.051
PASSIVO			
CAPITALE	1.120	1.120	1.120
RISERVE COMPRESO UTILE (PERDITA) PORTATO A NUOVO	770	945	664
UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	275	-174	281
TOTALE PATRIMONIO NETTO	2.165	1.890	2.065
FONDI PER RISCHI E ONERI - ALTRI	1.944	2.245	1.173
<i>di cui utilizzo Fondo perdite su commesse</i>	<i>331</i>	<i>632</i>	
TRATTAMENTO FINE RAPPORTO	1.852	1.567	1.440
DEBITI	315.829	350.054	378.374
<i>di cui verso controllanti</i>	<i>86.423</i>	<i>106.964</i>	<i>116.186</i>
TOTALE PASSIVITA'	319.625	353.866	380.987
TOTALE PASSIVO	321.791	355.756	383.051