Questa visione "logica" di un sistema informativo fortemente integrato deve trovare una sua corrispondenza anche a livello delle infrastrutture, che dovranno essere in grado di garantire la dinamicità e la capacità di adattamento di tutte le tecnologie utilizzate a supporto dei servizi, in modo da rispondere rapidamente alle richieste di risorse e potenza elaborativa, garantendo comunque il rispetto dei livelli di servizio concordati.
Nel corso del 2011 si è provveduto a definire tutti i *pattern* architetturali su cui basare la trasformazione del SIF ed è stata avviata la sperimentazione in laboratorio; sono inoltre stati avviati progetti specifici con la finalità di testare su casi reali, la bontà del disegno effettuato e delle tecnologie sperimentate.

3.16.2 Evoluzione dell'infrastruttura

La necessità di mantenere sempre efficiente l'infrastruttura tecnologica del *Data Center* Sogei non si limita al rinnovamento infrastrutturale delle sue componenti, ma impone una serie ininterrotta di test e sperimentazioni, per l'introduzione continua di nuove tecnologie che consentano di accelerare il processo di consolidamento, efficienza e razionalizzazione, secondo nuovi paradigmi. Si tratta di fasi progettuali e attività indispensabili per accompagnare in produzione le nuove soluzioni offerte dal mercato IT, garantendo la giusta personalizzazione dei prodotti nel rispetto delle peculiarità del *Data Center* Sogei.
Nel corso del 2011, gli ambiti oggetto di attività hanno riguardato principalmente l'integrazione LAN e SAN e l'evoluzione delle tecnologie di comunicazione e dei sistemi di *database.*
Per una migliore offerta di applicazioni e servizi, è necessaria un'evoluzione dell'infrastruttura tecnologica che consenta maggior flessibilità e rapidità di implementazione. La tendenze al consolidamento e alla virtualizzazione hanno portato alla scelta di soluzioni basate su *blade server* e *storage* centralizzato. In tale ambito, si assiste a un'evoluzione del trasporto rete e SAN che porta a un'unificazione delle due infrastrutture, grazie all'introduzione di tecnologie e standard (quali il 10G, 40G e 100G, FCoE, DCB), che diventano essenziali per l'evoluzione verso modelli di erogazioni di servizi basati su virtualizzazione e *Cloud computing.*
Nel corso del 2011 è stata definita l'evoluzione, con potenziamento, del *core* del *campus* Sogei che, grazie all'introduzione di nuove piattaforme di *switching* con alto grado di scalabilità, consentirà di supportare l'integrazione tra protocolli *Fiber Channel* (utilizzati per l'infrastruttura di *Storage)* ed *Ethernet.* Considerando la delicatezza e la criticità di tale ambito, il progetto prevede una fase iniziale di test di laboratorio, prima di poter integrare le nuove tecnologie in produzione.
Dopo aver pienamente integrato in produzione le tecnologie di accelerazione dei *Data Warehouse,* nel 2011 è stata avviata un'iniziativa per approfondire le potenzialità di analoghe soluzioni adottabili nell'ambito dei *database* transazionali. Si ritiene che *appliance* con tali caratteristiche diventeranno sempre più la *best practice* di utilizzo dei motori RDBMS, specialmente in ambito *non-Legacy.* Nel corso del 2011 sono state analizzate le tecnologie messe a disposizione dal mercato IT e sono stati progettati test comparativi per valutarne l'efficacia e l'affidabilità.

3.16.3 Introduzione di soluzioni avanzate basate sul paradigma *Open Source*

L'utilizzo di soluzioni *Open Source* in produzione rappresenta uno standard in molte aree del SIF; tale paradigma richiede però un continuo intervento evolutivo di personalizzazione e integrazione, per far sì che queste tecnologie siano sempre funzionali alle necessità di Sogei. Si tratta di un modello consueto dell'*open source,* in cui una

soluzione disponibile viene integrata e fatta evolvere internamente per farla propria.
Nel corso del 2011, rispettando tale paradigma, Sogei ha sviluppato più componenti e portato avanti, nelle attività di laboratorio, una serie di test funzionali e di performance per garantire il mantenimento in efficienza, l'evoluzione e la piena integrazione di tali soluzioni nell'ambito del *Data Center*.
I principali interventi hanno riguardato lo studio, il disegno e la realizzazione di una soluzione di portale basata completamente su una piattaforma *open source*. Si citano tra questi lo sviluppo di componenti per l'integrazione con il sistema di controllo accessi e con le piattaforme *middleware* in uso nel CED Sogei. Si sono inoltre avviate ulteriori sperimentazioni relative all'integrazione con soluzioni di *workflow*, in ambito *mobile* e per l'integrazione con un motore di ricerca *enterprise*.
L'attività di R&D in ambito *open source* si è estesa anche su un altro filone, legato a *framework* di sviluppo basati su piattaforma *Eclipse*: è stato realizzato un *framework* per agevolare lo sviluppo di applicazioni di tipologia *Rich Client* e ne sono state definite le linee guida, sempre nell'ottica di favorire e standardizzare l'utilizzo di questa tecnologia, che permette di risolvere problematiche tipiche di tale categoria di applicazioni.

3.16.4 Evoluzione degli strumenti e delle metodologie di controllo dell'infrastruttura

Il processo di revisione architetturale del SIF e l'evoluzione che sottende, ha richiesto un adeguamento significativo, ancora in corso, dei processi di governo dell'infrastruttura; è necessario modificare la filosofia di approccio ai servizi, orientandola maggiormente al processo di *business*, ribaltando quindi l'ottica tradizionale che parte dalla tecnologia per arrivare al processo.
La complessità di tale scelta, del resto già avviata nell'ambito del Sistema informativo nello scorso biennio, richiede l'uso delle *best practice* già definite e sperimentate nel mondo IT. Il modello ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) rappresenta, in questo senso, un riferimento imprescindibile. Nel corso del 2011, nell'ambito del progetto di adozione delle *best practice* ITIL, sono perciò continuate le attività tecniche e organizzative finalizzate a meglio strutturare i processi gestionali del *Data Center*. In particolare, il progredire del progetto ha già consentito di rendere operativi i processi nell'ambito di produzione Sogei, in coerenza con quanto previsto dal modello.
Tra le iniziative previste in tale ambito, sono continuati gli investimenti per l'evoluzione dell'ambiente di controllo denominato "*Service Control Room*", che ha l'obiettivo di far evolvere l'infrastruttura di monitoraggio e controllo dei sistemi, della rete e dei servizi, allo scopo di facilitare e migliorare la visione complessiva e integrata sull'andamento delle applicazioni e dei processi di *business*.

3.16.5 Soluzioni per l'innalzamento della sicurezza

La sicurezza di un sistema informativo strategico e complesso, come quello della fiscalità, impone continui interventi tesi a mantenere un adeguato livello di protezione dei dati e dei servizi erogati. In questo ambito la R&D è fondamentale per innalzare continuamente i livelli di controllo e protezione: nel corso dell'anno sono stati effettuati investimenti e attività finalizzati a mantenere eccellente il livello tecnologico e metodologico in tale campo, con particolare riferimento ai seguenti ambiti.

Nuove soluzioni di sicurezza informatica

Nel corso dell'anno si è dato particolare risalto alla sperimentazione e all'individuazione di soluzioni che possano fornire ulteriori misure di sicurezza applicabili, in modalità *real-time*, sia alla rete interna sia ai servizi Internet esterni. La rete dell'Amministrazione finanziaria è ramificata sull'intero territorio nazionale, con centinaia di sedi remote,

ed è necessaria un'elevata attenzione al fine di ridurre la possibile proliferazione di *malware* o *trojan*.
La protezione della navigazione Internet, che costituisce ormai un consolidato strumento di lavoro, è stata oggetto di analisi e sperimentazione, al fine di individuare le più aggiornate misure atte a impedire l'ingresso di codice malevolo o eventuali attacchi su tutte le postazioni gestite da Sogei.

Ottimizzazione dei sistemi di gestione dei dati (BR/DC)
La disponibilità delle basi dati è uno dei punti più critici relativi all'erogazione dei servizi dell'Amministrazione finanziaria. Le strutture di gestione delle basi dati sono state ulteriormente potenziate per rendere più veloce l'accesso e garantire maggiore ridondanza e disponibilità in caso di problematiche tecniche. Sono state migliorate e ottimizzate le infrastrutture centrali di gestione dei dati, migrando i sistemi più critici su nuove e più performanti piattaforme; si è provveduto inoltre a rendere più efficienti le procedure di salvataggio e movimentazione dati e a integrare maggiormente le procedure di controllo e gestione all'interno dei processi ITIL.

Introduzione del ciclo di sviluppo sicuro del codice
Le applicazioni web sono il punto principale di accesso, sia da parte del cittadino che di altri Enti, alle informazioni e ai servizi erogati dalle Agenzie e dalle Strutture dell'Amministrazione finanziaria. Sogei sviluppa applicazioni sia Internet che Intranet e considera altamente critica la loro sicurezza, per garantire la massima efficienza, affidabilità e integrità dei dati trattati. Per questo motivo nel corso dell'anno è stata avviata una trasformazione del processo di produzione, secondo un nuovo modello riprogettato all'interno di Sogei. Secondo il nuovo paradigma si introdurranno gradualmente procedure specifiche di definizione dell'architettura, controlli di qualità maggiormente strutturati e, in particolare, relativi ad aspetti di sicurezza. Sono stati predisposti documenti metodologici e percorsi formativi per il personale, prendendo come riferimento i principali standard internazionali relativi alla sicurezza delle applicazioni.

Revisione delle procedure di gestione degli incidenti informatici
Sono sempre più numerosi i tentativi di attacco da parte della criminalità informatica, finalizzati sia a rendere indisponibili i servizi erogati al cittadino, sia all'introduzione nelle basi dati dell'Anagrafe Tributaria. Per rispondere in modo efficace a questi tentativi di attacco è stata ulteriormente potenziata e resa più efficiente la struttura centralizzata di individuazione e risposta agli attacchi informatici, e il *Security Operation Center* di Sogei, anche alla luce delle nuove richieste provenienti da diversi clienti dell'Amministrazione finanziaria. Sono stati effettuati importanti investimenti sulle strutture periferiche di sicurezza perimetrale, per aumentare la protezione degli uffici dislocati sul territorio nazionale. Si è perfezionata l'integrazione delle procedure di gestione degli incidenti informatici all'interno dei processi di gestione ITIL già implementati in Sogei.

3.16.6 Iniziative di ricerca applicata
Tradizionalmente basata sui filoni tecnologici legati al progetto *Galileo*, quali le interfacce cartografiche evolute e le tecnologie satellitari, la ricerca applicata Sogei ha ampliato i settori di interesse, attraverso la stipula di importanti accordi quadro con riconosciute realtà nazionali, che contemplano *tranche* di ricerca applicata mirata su specifici *edge* tecnologici di particolare rilevanza per le attività del *core business* di Sogei: crittografia e generatori di numeri randomici, *visual programming*, reti neurali, tecnologie semantiche.

Le realtà universitarie coinvolte sui diversi temi sono: il Centro V. Volterra di Tor Vergata, il laboratorio di "Informatica Grafica" del DIA (Dipartimento di Informatica e Automazione) di Roma TRE, il Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione, Elettronica e Telecomunicazioni dell'Università La Sapienza di Roma e il CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche).
Nel corso del 2011, in collaborazione con il Centro V. Volterra di Tor Vergata, queste attività hanno trovato un pieno compimento per quanto riguarda la certificazione dei RDN (*Random Number Generator*) e la modellazione matematica dei giochi nonché la verifica di non contraffazione del *software*.
Con il Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione, Elettronica e Telecomunicazioni dell'Università la Sapienza, è stata avviata una sperimentazione finalizzata all'individuazione di *pattern* ricorsivi per tematiche di *fraud detection*, utilizzando tecnologie basate su reti neurali.
In relazione ai tradizionali segmenti espressi dalla R&D di Sogei, vi sono da registrare gli obiettivi raggiunti nel corso dell'anno in merito alle interfacce cartografiche evolute (Geopoi) e alle tecnologie satellitari (Galileo). In particolare, il *framework* Geopoi è stato utilizzato nell'ambito di soluzioni per AAMS e per l'Agenzia del Territorio ("Immobili fantasma").

Geopoi® (Geocoding Points Of Interest)
La possibilità di localizzare l'informazione al territorio consente un salto di qualità nelle attività di *business intelligence*, perché aggiunge le rilevanti potenzialità offerte dalla *Location Intelligence*. Sogei dispone di uno specifico *framework* brevettato, denominato Geopoi (*Geocoding Points Of Interest*), ricaduta diretta delle attività di ricerca applicata, utilizzabile come sistema di presentazione dei dati su base cartografica. La possibilità di utilizzo di Geopoi è stata potenziata nel corso del 2011, con il rilascio di strumenti mirati alla "personalizzazione facile". Tra questi strumenti il più evoluto è VisProWG (*Visual Programming by Widget Graphic*), diretta ricaduta delle attività di ricerca condotte con l'ausilio del Dipartimento di Informatica e Automazione dell'Università di RomaTre. La relazione prodotta dal *team* Sogei e RomaTre dal titolo *Visual Programming of Location-Based Services* è stata pubblicata dalla prestigiosa rivista Springer-Heidelberg, a dimostrazione dell'interesse scientifico su un tema evidentemente reputato come una delle tematiche di frontiera di maggiore interesse nel contesto della programmazione evoluta. Tra le numerose applicazioni di Geopoi, nel 2011, di particolare rilievo è stata la presentazione dei servizi di tipo *mobile* per l'Osservatorio del Mercato Immobiliare dell'Agenzia del Territorio. Per l'erogazione di questa nuova classe di servizi si è fatto uso delle ricadute della ricerca applicata nel segmento delle piattaforme per dispositivi mobili in grado di realizzare il paradigma WOWA (*Write Once Work Anywhere*).
Infine, sempre in merito all'utilizzo del *framework* Geopoi, nel corso del 2011 sono state sperimentate in Sogei le prime applicazioni di info-mobilità e di gestione di *workflow* strutturati.

Galileo
Il Progetto *Galileo* sta entrando nel vivo della sua realizzazione. Il 2011 ha visto il lancio di due satelliti che entro il 2014 diventeranno 14 e, a completamento della costellazione europea prevista nel 2020, diventeranno 30. La data del 2020 è una data importante per le tecnologie satellitari perché coincide con l'attivazione del nuovo GPS (americano) e del nuovo GLONASS (russo).
La tecnologia satellitare che rende possibile utilizzare i satelliti appartenenti a tutte le costellazioni e serve a offrire servizi di misura è denominata GNSS (*Global Navigation Satellite System*). Nelle proprie attività di ricerca applicata, Sogei ha allestito, di concerto con l'Agenzia del Territorio, un'infrastruttura di rete satellitare GNSS per la

fornitura di servizi di misura di precisione. Tale infrastruttura di rete prende il nome di GRDnet (GnssR&Dnet) e viene mantenuta allo stato dell'arte della tecnologia, con pieno dominio di Sogei del *know-how* su tutte le componenti di sistema. Poggiando sui servizi erogati da tale infrastruttura sono stati effettuati, insieme all'Agenzia del Territorio, i primi corsi teorici e pratici di alta formazione, dedicati a una utenza selezionata di formatori, capaci di effettuare operazioni di misura con infrastrutture di servizio basate su tecnologia GNSS.

Nell'ambito delle infrastrutture di misura GNSS il fattore "chiave" è la possibilità di avere un ricevitore GNSS di precisione non proprietario. Su questo specifico *edge* tecnologico, che nel settore è noto con il nome di SDR (*Software Defined Radio*), Sogei si è spesa in attività di ricerca passando da un prototipo simulato a un prototipo in grado di operare in tempo reale su personal computer, dimostrandone la fattibilità concreta, con il contributo di stagisti provenienti dal MasterSpazio di Tor Vergata. I risultati conseguiti sono stati presentati in un *paper* dal titolo A *GNSS Software Receiver for Governmental Applications* al maggior convegno internazionale del settore ION-GNSS a Portland (USA), nel settembre 2011. A riprova della flessibilità operativa il prototipo ha successivamente dimostrato di acquisire il nuovo satellite Galileo, che ha cominciato a trasmettere il segnale operativo dal 12 dicembre 2011.

A dimostrazione della trasversalità e della intrinseca intersettorialità delle tecnologie GNSS, si può citare la recente ricaduta verso AAMS per la sperimentazione del posizionamento satellitare nella geolocalizzazione dei punti di gioco.

3.17 QUALITÀ, SICUREZZA DELLE INFORMAZIONI, PRIVACY, AMBIENTE

3.17.1 Certificazione di qualità

La qualità in Sogei costituisce da anni un aspetto legato alla gestione globale del sistema, in funzione del miglioramento continuo delle prestazioni, finalizzato alla soddisfazione delle esigenze del cliente. Al fine di perseguire con successo la politica per la qualità, Sogei, dal 1995, cura l'attuazione e l'evoluzione continua del proprio Sistema di Gestione per la Qualità.

Il Sistema di Gestione per la Qualità è uno strumento di carattere organizzativo/gestionale caratterizzato dall'adozione di un sistema di processi interrelati e controllati. Attraverso di esso, Sogei intende rafforzare la propria immagine sul mercato dimostrando la continua capacità dell'Azienda nel produrre servizi che rispecchiano le aspettative dei clienti, accrescendone la soddisfazione. A tal fine, anche nel 2011 è stata effettuata la rilevazione periodica di *customer satisfaction* circa i principali servizi erogati da Sogei in favore dei propri clienti istituzionali, alimentando il sistema di ascolto introdotto nel 1998; l'obiettivo che Sogei intende perseguire è quello di monitorare con continuità i bisogni e le aspettative degli utenti del Sistema Informativo della Fiscalità, recepire le segnalazioni pervenute e promuovere le necessarie azioni di miglioramento.

Il percorso virtuoso verso una qualità certificata è stato confermato anche nel 2011, in occasione dell'audit per il rinnovo triennale della certificazione del Sistema di Gestione per la Qualità in conformità alla norma ISO 9001:2008.

Il processo di continua evoluzione del Sistema di Gestione ha permesso, nel corso del 2011, di estendere l'ambito di certificazione all'erogazione del servizio di "Conservazione sostitutiva" (nel 2010 era stata certificata la progettazione), finalizzato alla conservazione e alla riproduzione di documenti su supporto idoneo a garantirne la conformità secondo le regole stabilite dalla Deliberazione CNIPA n. 11/2004, preservandone l'integrità e garantendone la fruibilità nel tempo.

La certificazione ottenuta, qualificando la capacità progettuale di Sogei, rappresenta un importante valore aggiunto nell'ambito dell'offerta aziendale di servizi di elevata qualità.

3.17.2 Sicurezza delle Informazioni e Privacy

Il processo di attuazione del Sistema di Gestione per la Sicurezza delle Informazioni (SGSI) e del Sistema di Gestione della Privacy (SGP) è sottoposto a un continuo miglioramento e adattamento e a un'evoluzione che, a tendere, porterà alla completa integrazione dei due sistemi. Tale evoluzione tiene conto delle soluzioni tecnologiche innovative, di nuovi rischi, dei risultati delle attività di verifica e di monitoraggio, nonché degli aggiornamenti delle norme in materia.

Nell'ambito del SGSI, nel 2011 è proseguito il processo di consolidamento della metodologia e di evoluzione degli strumenti operativi a supporto. Tale attività si è concretizzata in:

- definizione e implementazione della nuova applicazione per l'analisi delle funzionalità di sicurezza nel ciclo di vita del *software*;
- sviluppo della metodologia, per la definizione e l'implementazione del Sistema di Misurazione per la Sicurezza delle Informazioni (SMSI). Tale metodologia, in linea con lo standard ISO/IEC 27004:2009, consente di razionalizzare in un modello strutturato e coordinato processi, attività, strumenti e metodi per valutare, nell'ambito del sistema SGSI, il livello di efficacia e di efficienza della conformità ai requisiti dello standard ISO 27001 e dei controlli di sicurezza attuati. Il SMSI costituisce un sistema di misurazione a carattere direzionale relativo ai beni e ai processi interni al SGSI che si distingue dal monitoraggio operativo di sicurezza, ma da questo trae le informazioni di base per effettuare specifiche elaborazioni di supporto alle decisioni. A supporto del SMSI è stato sviluppato uno strumento operativo prototipale, che consente di gestire l'attuazione delle misurazioni;
- aggiornamento continuo del *framework* documentale e pubblicazione di nuove linee guida in tema di sicurezza delle informazioni;
- attuazione e verifica della metodologia di integrazione tra SGSI e SGP per mezzo della nuova applicazione di analisi del rischio denominata ARPA. Oggetto della sperimentazione sono stati i perimetri certificati nel corso del 2011.

Sempre in ambito sicurezza, è proseguito il forte impulso alla certificazione ISO 27001, dando seguito ai piani annuali di certificazione che progressivamente porteranno a una estensione della stessa a tutti i principali servizi erogati da Sogei ai propri clienti (attualmente sono certificati nove servizi).

L'adozione del processo di certificazione, e in particolare delle relative attività propedeutiche (valutazione dei rischi, individuazione delle criticità, pianificazione e attuazione delle azioni di miglioramento), consentirà a regime di migliorare complessivamente la qualità dei servizi offerti.

In particolare in tale ambito, nel corso del 2011, sono state svolte attività per:

- il mantenimento della certificazione dell'intero SGSI, per quanto attiene alla documentazione di Sistema e alla relativa metodologia di analisi e trattamento del rischio;
- il mantenimento della certificazione dei perimetri già consolidati: "Bingo *on line*", "Totalizzatore Concorsi Pronostici Sportivi" e "Riscossione Bollo auto e valori bollati";
- l'estensione della certificazione al servizio "Totalizzatore scommesse ippiche sportive", la soluzione informatica che, integrando tecnologia e organizzazione, consente la gestione informatizzata dei giochi a base ippica "Ippica nazionale", "Ippica internazionale", "V7" e "Scommesse ippiche in agenzia" e dei giochi a base sportiva "Scommesse a quota fissa", "Big Match" e "Big Race";
- l'estensione della certificazione al servizio "Giochi di abilità a distanza", la soluzione informatica che, integrando tecnologia e organizzazione, consente la gestione informatizzata dei giochi di abilità a distanza; in particolare, mediante l'utilizzo di un collegamento *server to server* con i fornitori del servizio di connettività di cui

si avvalgono i Concessionari (soggetti titolari della concessione per l'affidamento dell'esercizio dei giochi pubblici), permette la raccolta di gioco attraverso il controllo e la convalida delle giocate, nonché la registrazione dei giochi autorizzati;
- l'estensione della certificazione al "Servizio di Conservazione Sostitutiva", la soluzione informatica che assicura la corretta conservazione e la successiva esibizione di ciascun documento conservato, garantendo la piena conformità ai requisiti previsti dalla normativa di riferimento, e integra norme, tecnologie e organizzazione per la realizzazione di una base dati contenente le informazioni utili al monitoraggio dell'esecuzione del processo di conservazione e della spesa del servizio di conservazione;
- l'estensione della certificazione al "Servizio di interscambio con Enti Locali", la soluzione informatica che consente lo scambio di informazioni, tra l'Agenzia del Territorio e gli enti locali, inerenti alle caratteristiche dei beni immobili geograficamente localizzati e ai loro proprietari. Sono previste due differenti modalità di colloquio "operatore dell'ente-portale dei servizi" che avviene via Internet, "sistema dell'ente-sistema dell'Agenzia del Territorio" che si appoggia sul sistema pubblico di connettività;
- l'estensione della certificazione al servizio "Piattaforma Convenzioni Agenzia delle Entrate", la soluzione informatica per la gestione del *workflow* di stipula delle Convenzioni che l'Agenzia delle Entrate ha in essere con i circa 10.000 soggetti istituzionali esterni al SIF.

Va inoltre evidenziato che nel 2011 sono state realizzate le attività di analisi del rischio, in coerenza con la metodologia adottata in Azienda, finalizzate a una verifica di conformità di sicurezza in previsione di una futura certificazione allo standard ISO 27001, per il servizio erogato ad AAMS "Anagrafe dei conti di gioco", e cioè la soluzione che, integrando tecnologia e organizzazione, consente la gestione centralizzata di tutti i conti di gioco stipulati presso i Concessionari autorizzati in Italia alla vendita a distanza (via Internet, telefono fisso o mobile, TV interattiva) di giochi e scommesse.

Sempre in tema di sicurezza, è in atto un processo di evoluzione del SGSI che, a regime, dovrà approdare verso un modello di *Enterprise Risk Management*, in cui l'analisi dei rischi costituisce un elemento essenziale per garantire che i sistemi di protezione progettati e attuati siano, in effetti, coerenti con le minacce pertinenti e con le relative probabilità di accadimento, nonché con i vincoli legali esistenti.

Per quanto riguarda il monitoraggio, le attività sono state concentrate sui servizi certificati, consentendo di verificare l'attuazione e l'efficacia dei controlli di sicurezza.

Nell'ambito delle attività di vigilanza, sono state svolte circa 50 verifiche ispettive che hanno riguardato non solo il SGSI, ma anche il servizio di PEC e di *Certification Authority* (CA), entrambi accreditati presso DigitPA.

Infine, in base a quanto esplicitato nel CSQ, sono state predisposte la relazione annuale sugli interventi evolutivi in materia di sicurezza, che tiene conto delle nuove esigenze connesse all'evoluzione dei servizi e delle tecnologie, e quella sul monitoraggio delle politiche e misure di sicurezza adottate per la protezione di dati e informazioni, apparecchiature e sistemi di elaborazione, reti di comunicazione, sedi e infrastrutture tecnologiche, contenente l'analisi dei rischi e gli interventi pianificati.

Per quanto riguarda lo specifico della privacy, si ricorda, innanzitutto, che Sogei, per il trattamento dei dati personali, riveste il doppio ruolo di Titolare, per i dati di propria competenza, e di Responsabile esterno, per i dati di cui sono titolari i soggetti della fiscalità, dai quali ha ricevuto specifici incarichi.

In ambito privacy, nel 2011 ha avuto inizio un'attività di *reengineering* del sistema di gestione privacy (SGP), con l'obiettivo di ridisegnare completamente il SGP in essere, rivedendo la "filosofia" alla base dell'attuale struttura privacy e cercando di superare, ove possibile, il dualismo derivante dal doppio ruolo, di Titolare e Responsabile, che

Sogei riveste ai fini privacy: ciò dovrebbe portare sia a una semplificazione del Sistema Documentale di riferimento, sia allo snellimento degli oneri amministrativo-burocratici a carico delle varie strutture aziendali (ad es. riduzione/accorpamento delle varie tipologie di lettere di designazione). Attualmente, è stata definita la struttura di base del nuovo sistema ed è stato predisposto il documento di *policy* generale, che costituirà il principale punto di riferimento per tutta la privacy in Sogei.
Sempre in ambito privacy, al fine di verificare la rispondenza al dettato del Garante, nel corso dell'anno sono state condotte delle attività di audit, anche in collaborazione con l'Internal Auditing, sia presso le strutture applicative che presso quelle sistemistiche (con riferimento a PEC, CA e amministratori di sistema) per un numero complessivo di 40 accessi.
Per quanto riguarda lo smaltimento di apparecchiature elettriche ed elettroniche, la Società, in linea con il provvedimento della già citata Autorità Garante, mediante una serie di procedure organizzative ha proseguito la gestione strutturata del flusso sia per quanto riguarda le postazioni di lavoro che gli apparati *server*.
L'Azienda si è impegnata anche nella sensibilizzazione del personale sulle tematiche di sicurezza e privacy erogando corsi sull'attuazione Privacy in Sogei in materia di attività e adempimenti privacy; particolare attenzione è stata rivolta alla tutela dei dati conservati su carta, con l'emissione di una comunicazione da parte del Delegato per la privacy in cui sono stati richiamati gli obblighi stringenti cui ciascun dipendente è tenuto e le sanzioni applicabili nel caso i suddetti obblighi vengano disattesi.
Nel corso del 2011, ai sensi del D.Lgs. n. 196/2003, e conformemente a quanto definito nel CSQ, è stato redatto l'annuale Documento Programmatico sulla Sicurezza (DPS) dei dati personali di Sogei Titolare, che tiene conto dell'evoluzione degli strumenti e dell'organizzazione della sicurezza, nonché delle nuove normative e direttive emanate.
Inoltre, Sogei - in qualità di Responsabile esterno del trattamento dei dati – ha fornito il necessario supporto per la predisposizione degli annuali DPS di AAMS, dell'Agenzia del Demanio, dell'Agenzia delle Dogane, dell'Agenzia delle Entrate, del Dipartimento delle Finanze e dell'Agenzia del Territorio.

3.17.3 Tutela dell'ambiente

Sogei ha adottato molte iniziative volte a ridurre l'impatto ambientale dei beni e dei servizi utilizzati, sia per il proprio funzionamento, sia per le attività destinate ai clienti.
In tale ambito operano alcune strutture interne atte a promuovere la tutela dell'ambiente e della sicurezza nei luoghi di lavoro, attraverso la formazione, l'informazione e la predisposizione di azioni volte a incoraggiare la cultura della qualità, della sicurezza e del rispetto ambientale.
È proseguita la formazione ambientale, per favorire la creazione e la crescita di professionalità specifiche, per l'adozione e l'introduzione di nuove e migliori tecnologie.
Sono stati avviati interventi per l'ottimizzazione dell'efficienza degli impianti e per il consolidamento delle infrastrutture sia immobiliari sia del CED. In particolare, sono stati eseguiti interventi di miglioramento dell'efficienza energetica del CED, applicando soluzioni tecniche di monitoraggio, virtualizzazione e climatizzazione, (*Green Data Center*).
Sogei per il proprio fabbisogno si è approvvigionata esclusivamente di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili, certificate RECS, contribuendo alla salvaguardia e alla tutela dell'ambiente, attraverso l'azzeramento di emissioni di CO2. A fronte dei nuovi studi sulle energie alternative, sono stati avviati progetti per la realizzazione d'impianti fotovoltaici e di trigenerazione.
In collaborazione con l'AMA sono state attuate iniziative mirate a incrementare la "miglior" raccolta differenziata dei rifiuti cellulosici (carta e cartone) e delle frazioni costituenti il "multimateriale" (plastica, vetro, alluminio, banda stagnata) presso le "grandi

utenze". Una tematica in cui Sogei è già da anni impegnata e con ottimi risultati. La realizzazione del progetto ha avuto riflessi anche sulla raccolta dei rifiuti organici, di fatto conferita separatamente rispetto al materiale indifferenziato.
Sono state eseguite, potenziate e razionalizzate le altre attività di smaltimento, e in particolare la raccolta, il trasporto e il conferimento in discarica dei rifiuti assimilabili agli urbani e dei rifiuti cosiddetti speciali, pericolosi e non pericolosi.
Continuano inoltre a operare le figure dell'*Energy Manage*r e del *Mobility Manager*. Il primo ha il compito di monitorare i consumi energetici ed elaborare una strategia d'intervento sugli impianti, con il fine di ridurre i costi, aumentare l'efficienza energetica e ridurre l'impatto ambientale; il secondo ha il compito di accogliere le indicazioni riportate nel decreto interministeriale "Mobilità sostenibile nelle aree urbane" del 27 marzo 1998 e quello di ottimizzare gli spostamenti sistematici dei dipendenti, riducendo l'utilizzo dell'auto privata, a favore di soluzioni di trasporto alternativo e a ridotto impatto ambientale.
Nell'ambito della mobilità sostenibile continua con ottimi risultati il servizio di trasporto del personale, che ha ricevuto dal Comune di Roma il premio 2011 "Progetto a minor Impatto ambientale" di Roma. Contemporaneamente è stato deciso di incentivare economicamente l'acquisto di abbonamenti al TPL (trasporto pubblico locale) ed è stata avviata una sperimentazione di *car pooling* aziendale, in collaborazione con l'azienda dei trasporti di Roma.
È inoltre stata avviata una politica di "acquisti verdi" (*Green Public Procurement*), destinata a introdurre in azienda prodotti a basso impatto ambientale.

3.18 COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA

3.18.1 Comunicazione interna

La comunicazione interna è uno degli strumenti principe per il consolidamento del senso di appartenenza all'Azienda da parte dei propri dipendenti: la disponibilità e la condivisione delle informazioni, la conoscenza diffusa delle modalità operative di supporto ai processi produttivi e gestionali consentono di aggregare i dipendenti Sogei intorno agli obiettivi strategici e di *business* aziendali.
Attraverso un ampio e costante uso del canale Intranet Sogei Online, nel 2011 sono state pubblicate 101 notizie (per dare evidenza alle attività e ai progetti delle unità organizzative e del vertice), 99 avvisi "in evidenza" (per diffondere procedure, regolamenti e informazioni di servizio) e 51 avvisi "in bacheca" (per emanare comunicazioni organizzative).
Sogei ha attuato iniziative concrete sia finalizzate a consentire un migliore accesso alle informazioni già disponibili - ad esempio, la riorganizzazione dell'Area Intranet "Sportello del dipendente" - sia a incrementare la quantità delle informazioni condivisibili - ad es. sui progetti strategici del "PMO", sul coinvolgimento dei dipendenti in tali progetti attraverso le interviste ai capi progetto, sul nuovo Contratto Quadro, sui risultati economici aziendali attraverso dati sintetici di bilancio.

3.18.2 Comunicazione esterna

La comunicazione esterna, in conformità con il Piano di comunicazione 2011 che recepisce le linee programmatiche del Piano strategico aziendale, ha perseguito obiettivi volti al potenziamento delle relazioni istituzionali con i principali interlocutori dell'Azienda e all'affermazione dell'immagine Sogei. Attraverso un complesso di messaggi, canali e mezzi che si basano su un sistema di dialogo e relazione, l'impegno è stato indirizzato a valorizzare l'offerta Sogei e a promuoverne il valore sociale, la capacità di innovazione e gli aspetti di competitività in campo tecnologico.
Nell'ambito del monitoraggio delle attività parlamentari, che ha previsto l'approfondi-

mento delle interrogazioni, interpellanze, mozioni e risoluzioni riguardanti il contesto di riferimento aziendale, nonché delle attività dei ministeri e degli enti o istituzioni che interagiscono con Sogei, particolare attenzione è stata rivolta alla partecipazione del vertice alle audizioni presso la Commissione bicamerale di Vigilanza sull'Anagrafe Tributaria, la Commissione Finanze e Tesoro del Senato e la Commissione Attività produttive della Camera, attraverso attività di supporto e di divulgazione sia all'interno che all'esterno dei dati emersi.
Al fine di fornire una costante e adeguata informazione sulle principali notizie provenienti dall'esterno, a gennaio è stato realizzato "Around Sogei", bollettino settimanale di informazione parlamentare e comunicazione istituzionale dedicato al management e al vertice, contenente le nuove normative, i documenti di recente pubblicazione e gli eventi di interesse per Sogei, con focus rivolto ai clienti e al mondo economico-istituzionale nazionale e internazionale. Inoltre, per meglio rispondere alle esigenze aziendali e fornire ai dipendenti una visione aggiornata e strutturata delle attività di comunicazione, facilitando il reperimento di materiale e informazioni, a novembre è stata pubblicata sulla Intranet aziendale la sezione "Comunicazione esterna", compresa nel nuovo sito sulla Comunicazione, che raccoglie anche i contenuti di interesse interno/aziendale. Tutto ciò è stato realizzato premessa la forte integrazione tra comunicazione esterna e interna, le quali costituiscono un sistema coordinato e integrato volto al raggiungimento di obiettivi condivisi, al fine di consentire efficacia e coerenza nei messaggi a supporto delle strategie aziendali.
Le attività di gestione e sviluppo del sito Internet Sogei, canale prioritario di relazione con il contesto esterno, sono proseguite oltre che per le operazioni ordinarie, con interventi volti al miglioramento dell'immagine societaria e all'offerta di servizi. In particolare, è stata messa a disposizione degli utenti una casella istituzionale di PEC, integrata con il sistema di Protocollo Informatico. In collaborazione con altre strutture aziendali, è stata inoltre implementata l'area riservata ai dipendenti, che consente l'accesso in modalità Extranet alla propria casella di posta elettronica. Le principali azioni di intervento relative al sito sono state effettuate e promosse in condivisione con il "Comitato di Redazione Internet", organo composto dai rappresentati di tutte le Direzioni aziendali.
Relativamente all'attività stampa e alle relazioni con i media, di concerto con le altre strutture aziendali e con i clienti istituzionali, è stato dedicato ampio spazio alla redazione e pubblicazione di articoli su importanti testate specialistiche; è stato altresì fornito al *management*, attraverso il costante monitoraggio degli organi di informazione e il controllo delle fonti, un aggiornamento puntuale sullo scenario politico ed economico/fiscale nazionale e internazionale e sui principali avvenimenti di interesse per la Società.

3.19 ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE

3.19.1 Organico

Nel 2011 le assunzioni complessive sono state 17. Nei primi mesi dell'anno sono state assunte risorse esperte con competenze tecnico-applicative, inserite principalmente nella Direzione Soluzioni per la Fiscalità, il cui processo di *recruiting* era stato avviato nell'ultimo periodo del 2010. L'effettivo ingresso in Azienda si è reso possibile solo nel 2011, per motivi legati al periodo di preavviso dovuto ai precedenti datori di lavoro. Cinque assunzioni effettuate nel secondo semestre 2011 si riferiscono, invece, alla trasformazione a tempo indeterminato di contratti di inserimento stipulati nell'esercizio precedente.
La tabella seguente riporta la composizione della forza lavoro, rispettivamente finale e media dell'anno, con confronto con l'anno precedente e la composizione della forza lavoro per titolo di studio e area professionale.

Composizione finale forza lavoro			
(in unità)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Dirigenti	46	51	(5)
Quadri e impiegati	1.737	1.745	(8)
Operai	-	-	-
Totale	**1.783**	**1.796**	**(13)**

Composizione media forza lavoro			
(in unità)	2011	2010	Variazione
Dirigenti	50	52	(2)
Quadri e impiegati	1.749	1.743	6
Operai	-	-	-
Totale	**1.799**	**1.795**	**4**

Assunzioni	
(in unità)	31/12/2011
Personale esperto	12
Personale non esperto	5
Totale	**17**

Composizione per titolo di studio			
(in unità)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Laurea	1.023	1.018	5
Diploma	715	729	(14)
Altro	45	49	(4)
Totale	**1.783**	**1.796**	**(13)**

Composizione per area professionale	
(in unità)	31/12/2011
Governo *Business*	330
Sviluppo e Gestione Progetti	912
Erogazione Servizi	541
Totale	**1.783**

3.19.2 Sviluppo delle Risorse Umane e Formazione

Le risorse umane di Sogei costituiscono un patrimonio di capacità, conoscenze e competenze che rappresentano il principale *asset* strategico su cui si fondano i successi della Società.

Sogei si è assunta la primaria responsabilità di continuare a garantire che questo patrimonio non perda di valore e che si sviluppi a livello di eccellenza, per mantenere e rinforzare la *leadership* aziendale sul mercato e in relazione ai propri clienti.

In tale contesto, le attività del 2011 hanno riguardato una serie di iniziative finalizzate alla realizzazione di un sistema integrato di sviluppo delle risorse umane che, basato su criteri di trasparenza e oggettività, comprenda politiche, processi e strumenti di valutazione e sviluppo del personale, in sinergia con politiche di *compensation* coerenti con le *best practice* adottate dai maggiori *player* del mercato IT.

In questo ambito, l'aggiornamento del sistema professionale aziendale, in vigore dagli anni '90, ha rappresentato concettualmente e funzionalmente il nucleo centrale sul quale si innescano organicamente gli altri sottosistemi, ponendosi, tra l'altro, i seguenti obiettivi:

– progettare una mappa dell'Azienda, vista in prospettiva trasversale, che costituisca

le fondamenta per l'attivazione delle iniziative di gestione e sviluppo del personale;
- rafforzare l'identità professionale delle risorse, indipendentemente dalla collocazione nella struttura organizzativa, riconoscibile anche all'esterno dell'Azienda;
- definire mestieri allineati con l'evoluzione del mercato di riferimento;
- valorizzare sia gli aspetti motivazionali e le aspettative delle risorse sia le esigenze aziendali in termini organizzativi e di nuove professionalità;
- definire percorsi di mobilità e di crescita, assicurando trasparenza e oggettivazione, ovvero facilitare i percorsi professionali fra i diversi punti dell'organizzazione in un'ottica connessa con i processi, legando, di conseguenza, il percorso professionale alle competenze piuttosto che alla collocazione organizzativa.

Sulla base dei principali riferimenti nazionali e internazionali (EUCIP-*European Certification Informatics Professionals,* ITIL-*Information Technology Infrastructure Library,* SFIA-*Skills Framework for the Information Age*) Sogei ha effettuato una mappatura dei principali mestieri presenti in azienda e riconosciuti nel mercato di riferimento come distintivi delle attività aziendali. Contestualmente, ha effettuato la rilevazione e l'individuazione dei repertori delle competenze che consentono di completare la descrizione dei diversi mestieri, identificando le conoscenze e le capacità che qualificano gli stessi.
Anche in relazione al nuovo Sistema Professionale, adottato nel 2011, Sogei ha continuato a garantire la crescita e l'aggiornamento professionale dei propri dipendenti in campo tecnico, fiscale ed economico attraverso un processo continuo e costante di formazione. In particolare, le attività formative del 2011 sono state definite in relazione ai seguenti obiettivi:
- potenziamento e sviluppo di competenze tecnologiche e specialistiche in linea con l'evoluzione del *business*, e per essere sempre al passo con i cambiamenti del mercato ICT;
- sviluppo di particolari professionalità, in relazione a specifici progetti dei clienti istituzionali;
- aggiornamento professionale per l'adozione di nuovi metodologie, prodotti e tecnologie per il miglioramento dei processi produttivi.

Nel corso del 2011 Sogei ha avviato, inoltre, specifiche iniziative formative ricorrendo all'utilizzo delle risorse economiche dei Fondi Paritetici Interprofessionali (Fondimpresa e Fondirigenti). Sono stati condivisi con le rappresentanze sindacali dei dipendenti (RSU) e dei dirigenti (RSA), 6 nuovi progetti di formazione finanziata, di cui 3 conclusi nel corso dell'anno.

Sono state erogate complessivamente le seguenti tipologie di formazione:
- manageriale/gestionale, volta al potenziamento di conoscenze e competenze inerenti ad attività di gestione di progetti e di coordinamento di risorse umane. In tale ambito sono stati organizzati diverse incontri su tematiche quali *project management, people management* e *team work*;
- tecnologica, inerente allo sviluppo e manutenzione di soluzioni informatiche, con particolare riferimento a "programmazione PHP/Java/SAS/.NET", "DBMS DB2, Oracle, Teradata", "tecnologie e prodotti IBM", "prodotti Microsoft", e riconducibili alle seguenti macro aree:
  - servizi applicativi di analisi/progettazione/realizzazione;
  - integrazione di interfacce e di servizi, protocolli standard, tecniche per il disegno di servizi integrabili nei portali, piattaforme di portali;
  - servizi di base di sistema/rete;
  - sicurezza logica/informatica, firma digitale, posta certificata, etc.;
- normativa, inerente all'aggiornamento in materia di diritto civile, del lavoro, amministrativo, penale, tributario, societario, nonché su acquisti, appalti e altra normativa cogente per l'Azienda;
- amministrativa, inerente ad argomenti necessari a garantire un corretto ed efficace

presidio dei fatti amministrativo-contabili aziendali;
- informatica di base, ad esempio su prodotti della suite Microsoft Office;
- competenze trasversali per il potenziamento delle competenze dell'area emozionale e relazionale.

Nel secondo semestre dell'anno sono iniziate le attività formative *in house* di supporto all'entrata in vigore del nuovo Contratto Quadro 2012-2017.

L'investimento attuato sulle certificazioni professionali ritenute "distintive" in ambito metodologico e tecnologico ha portato al conseguimento di 80 nuove certificazioni professionali; particolare attenzione è stata posta su Project Management Professional (PMP®), *best practice* per la gestione dei servizi ICT (ITIL), tecnologie SUN e Microsoft, sicurezza informatica (CIFI).

Al 31 dicembre 2011 le giornate di formazione sono state 6.517,5; nella tabella seguente viene riportata la distribuzione per tipologia di formazione.

Tipologia di formazione	Giornate erogate
Amministrativa	60,0
Competenze trasversali	643,0
Manageriale/gestionale	1.191,0
Normativa	334,5
Specialistica	223,0
Informatica di base	652,5
Tecnologica	3.413,5
Totale	**6.517,5**

4. Commento sull'andamento reddituale e patrimoniale dell'esercizio

La presente sezione analizza i risultati gestionali e la struttura patrimoniale per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011 comparativamente a quello precedente.

4.1 ANALISI DEI RISULTATI REDDITUALI

L'analisi dei risultati reddituali è commentata di seguito con il supporto della seguente tabella di sintesi dei dati di Conto economico classificati in ottica gestionale.

Tavola per l'analisi dei risultati reddituali *(migliaia di euro)*	Bilancio 2011 (a)	Bilancio 2010 (b)	Variazione (a-b)	
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	380.083	361.165	18.918	5%
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	(2.578)	4.778	(7.356)	-154%
Valore della produzione	**377.505**	**365.943**	**11.562**	**3%**
Consumi di materie e servizi (*)	(169.045)	(157.263)	(11.782)	7%
Valore aggiunto	**208.460**	**208.680**	**(220)**	**0%**
Costo del lavoro	(123.946)	(121.692)	(2.254)	2%
Margine operativo lordo	**84.514**	**86.988**	**(2.474)**	**-3%**
Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni	(33.329)	(32.661)	(668)	2%
Altri stanziamenti rettificativi (svalutazione crediti)	-	-	-	n.s.
Accantonamenti per rischi ed oneri	(5.273)	(6.699)	1.426	-21%
Proventi ed oneri diversi (*)	650	1.994	(1.344)	-67%
Risultato operativo	**46.562**	**49.622**	**(3.060)**	**-6%**
Proventi netti da partecipazioni	334	300	34	n.s
Saldo proventi ed oneri finanziari	(726)	(424)	(302)	71%
Rettifiche di attività finanziarie	(16)		(16)	n.s.
Risultato prima dei componenti straordinari e imposte	**46.154**	**49.498**	**(3.344)**	**-7%**
Proventi ed oneri straordinari	-	(22)	22	n.s.
Risultato prima delle imposte	**46.154**	**49.476**	**(3.322)**	**-7%**
Imposte	(19.692)	(20.776)	1.084	-5%
Utile del periodo	**26.462**	**28.700**	**(2.238)**	**-8%**

(*) Al netto dei recuperi di costo per rimborsi (157 migliaia di euro nel 2011 e 52 migliaia di euro nel 2010)

Vengono di seguito analizzate in dettaglio le principali poste reddituali.

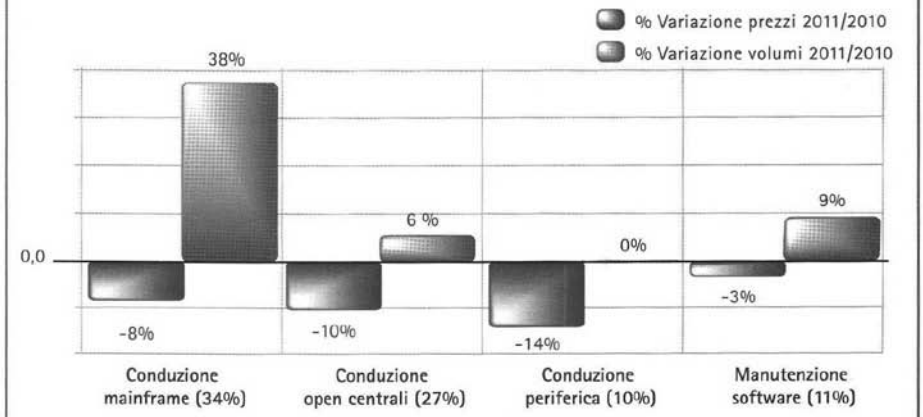
Valore della Produzione *(migliaia di euro)*	Bilancio 2011 (a)	Bilancio 2010 (b)	Variazione (a-b)	
Valore della produzione	**377.505**	**365.943**	**11.562**	**3%**
Prestazioni professionali	**325.570**	**319.372**	**6.198**	**2%**
- Prodotti e servizi specifici	241.470	234.552	6.918	3%
- Tempo e spesa	27.529	28.839	(1.309)	-5%
- *Function Point*	22.467	29.662	(7.195)	-24%
- Forfait	124	1.106	(982)	-89%
- Forfait sw e supporto	33.358	24.660	8.697	35%
- Note Spese	622	553	69	12%
Forniture di beni e servizi a rimborso	**51.935**	**46.571**	**5.364**	**12%**

Il valore della produzione si incrementa sia nella componente delle prestazioni professionali, che in quella delle forniture di beni e servizi a rimborso per il Cliente.
Riguardo alle **prestazioni professionali**, si evidenzia come l'incremento dei volumi di produzione, ha più che compensato la diminuzione dei prezzi anno su anno prevista contrattualmente. In particolare, le componenti che registrano una maggiore dinamica di crescita sono rappresentate dalle attività di produzione *software* e di supporto a forfait e dai Prodotti servizi specifici, che compensano il decremento dei ricavi delle attività a tempo e spesa e delle attività di produzione *software* a *function point*.
I ricavi delle **attività software e di supporto a forfait**, riportano un incremento del 35% rispetto al 2010, che attesta la validità ed il favore che questa modalità di *pricing* continua ad incontrare da parte dei clienti nella gestione degli obiettivi operativi, influenzando il volume delle attività tradizionalmente gestite a tempo e spesa che registra una leggera diminuzione (-5%) come conseguenza della variazione del perimetro delle attività che sposta una parte dei ricavi nella componente a forfait.
Tra i *pricing* più consolidati molto dinamici i **Prodotti Servizi Specifici** (PSS) che si confermano un'ottima modalità di gestione dei servizi operativi che rispondono all'esigenza di erogazione di servizi complessi "chiavi in mano".
I PSS, che rappresentano circa il 74% dei ricavi industriali per prestazioni professionali, registrano un incremento complessivo del 3% rispetto al 2010, che neutralizza la significativa riduzione media generalizzata dei corrispettivi unitari a favore del Cliente.
I PSS si dividono in *comuni* e di *pertinenza* delle singole Strutture organizzative. I ricavi e gli incrementi relativi ai due gruppi sono rappresentati in tabella.

(migliaia di euro)	Bilancio 2011 (a)	Bilancio 2010 (b)	Variazione (a-b)	
Comuni alle Strutture organizzative	155.165	146.597	8.568	6%
Pertinenza delle singole Strutture organizzative	86.305	87.955	(1.650)	-2%
Totale	**241.470**	**234.552**	**6.918**	**3%**

Il grafico seguente evidenzia la variazione percentuale dei corrispettivi unitari correlata alla quantità di servizi resi, tra il 2011 e il 2010, per i principali PSS comuni.

Principali PSS comuni – Analisi variazioni prezzi / volumi



La % accanto al nome indica il peso dei ricavi sul totale PSS comuni

L'incremento dei volumi di attività ha bilanciato ampiamente la riduzione dei corrispettivi unitari, in particolare per la Conduzione dei sistemi *mainframe* grazie all'ampliamento della capacità elaborativa e all'evoluzione tecnologica.
Le attività di realizzazione *software*, remunerate a ***function point*** (-24% rispetto al 2010), risentono sia della riduzione del prezzo unitario, che della riduzione dei volumi di produzione (-9%), dovuta principalmente ad un avvio rallentato della produzione rispetto all'anno precedente, per l'incertezza nella gestione dei processi di esternalizzazione delle attività di produzione *software* che ha caratterizzato la prima parte dell'esercizio.
Le **forniture di beni e servizi a rimborso** aumentano, rispetto al 2010, di 5.364 migliaia di euro. Gli aumenti riguardano maggiori acquisizioni di apparecchiature *hardware*, una ripresa delle attività di acquisizione dati, prevalentemente per l'acquisizione immagini dei registri cartacei delle conservatorie, e un significativo incremento dei servizi professionali legati alla produzione della Carta Nazionale dei Servizi, come illustrato dalla tabella che segue.

Beni e servizi a rimborso *(migliaia di euro)*	Bilancio 2011 (a)	Bilancio 2010 (b)	Variazione (a-b)	
Acquisizione dati	2.512	1.218	1.294,1	106%
Apparecchiature elettroniche periferiche	13.469	13.109	359,9	3%
Attrezzaggi/adeguamento uffici	1.495	927	568,4	61%
Beni e materiali di consumo	151	303	(151,7)	-50%
Licenze, noleggi e manutenzioni *software*	13.863	14.776	(912,7)	-6%
Manutenzione (hw e impianti)	3.397	4.293	(896,0)	-21%
Servizi professionali e specialistici	17.047	11.945	5.101,9	43%
Totale	**51.935**	**46.571**	**5.364**	**12%**

Esaminando la composizione del valore della produzione per mercato, rappresentata nella tabella seguente, si evidenzia un ridimensionamento del mercato extra fiscalità (contratti Sanità, ACI Informatica, Geoweb).