

## **Allegato parte integrante**

Allegato A - Direttive per il consolidamento del "Centro Servizi Condivisi"

### DIRETTIVE ALLE SOCIETA' STRUMENTALI PER IL CONSOLIDAMENTO DEL "CENTRO SERVIZI CONDIVISI"

#### ***1. Obiettivi da conseguire e benefici da realizzare***

L'operazione volta al pieno consolidamento del "Centro Servizi Condivisi" porta con sé, oltre al conseguimento degli obiettivi di ordine generale previsti nelle deliberazioni giuntali, la diminuzione di costi derivante da:

1. riduzione del costo personale complessivamente impiegato per le attività di supporto;
2. risparmi derivanti dalla centralizzazione degli acquisti;
3. razionalizzazione delle prestazioni esterne per le attività di supporto;
4. economie di spesa in base alla graduale dismissione di alcuni sistemi informativi.

Peraltro, una parte delle minori spese sarà compensata, in particolare per la fase di avvio e di strutturazione, dai fattori di produzione che sono inevitabilmente correlati alla realizzazione di un progetto complesso, come un centro di condivisione dei servizi, e si riferiscono a:

1. investimenti per i nuovi Sistemi Informativi trasversali e spese di manutenzione collegate;
2. costi di struttura per l'attivazione del "Centro Servizi Condivisi";
3. supporto all'implementazione;
4. oneri fiscali indetraibili a carico di alcune società (qualora, ad esempio per l'IVA, vengano fatturati i servizi resi dal Consorzio).

Vanno aggiunti gli ulteriori e specifici benefici che si prevede maturino con l'integrale attivazione dello strumento in parola:

- standardizzazione dei processi e adozione di "best practice" di riferimento;
- semplificazione ed omogeneizzazione delle modalità di governo e/o controllo;
- minimizzazione delle duplicazioni delle competenze nelle società consorziate;
- ottimizzazione del numero di risorse necessarie per gestire picchi di lavoro ed assenze;
- maggiore focalizzazione del personale su ambiti di attività e conseguente specializzazione delle risorse;
- possibilità di accesso anche per le realtà meno strutturate a competenze specifiche e a tecnologie ad oggi non disponibili.

## ***2. L'attivazione dei servizi***

Si individuano i servizi ulteriori da attivare, secondo una precisa gradualità temporale, a favore del “Centro Servizi Condivisi”, tenendo conto che il suo consolidamento dovrà restare coerente con gli obiettivi del Piano di miglioramento della Provincia in termini di razionalizzazione e contenimento dei costi di funzionamento, di semplificazione e accelerazione dell'attività amministrativa e di efficientamento delle attività delle società.

Entro il 31 maggio 2015 dovranno essere attivati definitivamente tutti i servizi:

1. per i quali non risulta fondamentale l'implementazione di sistemi informativi di supporto e che sono sostanzialmente abilitati dall'identificazione e dal trasferimento di personale al Consorzio;
2. relativi al “Project e Demand Management” e di supporto all'implementazione dei nuovi sistemi informativi trasversali.

Vi rientrano le aree con i relativi processi:

- Internal Audit, Qualità e Sicurezza;
- Affari Legali;
- Affari Generali;
- Sistemi informativi.

A far data dal 1 gennaio 2016 dovranno essere attivati i servizi che necessitano, per contro, dell'implementazione di sistemi informativi di supporto e che risultano maggiormente critici in termini di frequenza/strategicità per le società allo scopo di garantire continuità nell'assolvimento della missione di interesse generale loro affidata.

Vi rientrano le aree con i relativi processi:

- Amministrazione Finanza Controllo;
- Approvvigionamenti;
- Personale ed Organizzazione.

Resta fermo che il Centro potrà gestire attività aggiuntive su richiesta delle società, ovvero della Provincia.

Per le finalità connesse a tale processo graduale di attivazione dei servizi il Consorzio è tenuto a presentare un distinto e dettagliato piano temporale ed organizzativo, comprensivo degli aspetti economico-finanziari e di quelli inerenti il personale, in coerenza con quanto qui previsto.

Per i servizi da attivare entro il 31 maggio 2015 il piano deve essere preventivamente inviato entro il 30 aprile 2015 alla Giunta provinciale (Direzione generale) che potrà formulare eventuali osservazioni entro 15 giorni dal ricevimento. Le eventuali osservazioni devono essere recepite nell'ambito del relativo piano.

Per i servizi da attivare a far data dal 1 gennaio 2016 il piano deve essere preventivamente inviato entro il 30 settembre 2015 alla Giunta provinciale (Direzione generale) che potrà formulare eventuali osservazioni entro 30 giorni dal ricevimento. Le eventuali osservazioni devono essere recepite nell'ambito del relativo piano.

I piani, una volta completata la fase delle osservazioni, costituiscono oggetto di direttiva, da assumere - nell'esercizio della piena discrezionalità - con deliberazione

della Giunta provinciale ai sensi dell'articolo 18 della legge provinciale 2005, n. 1, e per gli effetti dell'articolo 7, comma 3bis, della legge provinciale 27 dicembre 2010, n. 27.

### **3. Il profilo delle aree per servizi da attivare entro il 31 maggio 2015**

Si riportano nel dettaglio le relative linee guida per l'identificazione dei profili con evidenza della gestione, se locale:

#### **a) Internal Audit, Qualità e Sicurezza:**

1. centralizzazione delle attività di:
  - “Internal Audit” e “Compliance” oltre al già definito espletamento delle attività connesse al modello organizzativo di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, nonché per l’attuazione degli adempimenti connessi alla legge 6 novembre 2012, n. 190, relativamente alla prevenzione della corruzione;
  - “Responsabile Servizio di Prevenzione e Protezione” e adempimenti in ambito della salute e della sicurezza sul lavoro ai sensi del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81;
  - gestione delle certificazioni comuni (ad esempio: ISO 9001).

#### **b) Affari Legali:**

1. centralizzazione delle attività di supporto legale con particolare riferimento agli aspetti di carattere stragiudiziale (aggiornamento normativo, supervisione contrattualistica, supporto nel pre - contenzioso, gestione di specialisti esterni);
2. specializzazione delle risorse su specifici ambiti tematici (fra cui: diritto del lavoro, diritto commerciale, diritto immobiliare);
3. esclusione del trasferimento di avvocati presso le società per vincoli normativi o causa iscrizione all’Albo Speciale.

#### **c) Affari Generali:**

1. segreteria e affari generali:
  - gestione locale delle attività di segreteria generale, completando il percorso di centralizzazione delle attività livello di singola società;
  - presidio diretto da parte del Consorzio delle attività necessarie al funzionamento della propria struttura;
  - identificazione di ITEA come Centro di Competenza per la gestione delle attività di “Facility Management” (fra cui, in particolare: manutenzione ordinaria e straordinaria e gestione ascensori);
2. affari societari:
  - mantenimento dell’attuale modello di gestione locale, in considerazione dell’elevata valenza tattico - strategica dell’attività e dei limitati volumi in gioco;
  - ruolo di raccordo del “Centro Servizi Condivisi” tra Provincia e società nella raccolta e nell’archiviazione degli adempimenti generali in tale ambito (ad esempio: composizione degli organi collegiali e modifiche statutarie);

- presidio diretto da parte del Consorzio delle attività necessarie al funzionamento della propria struttura;
3. relazioni esterne (marketing e comunicazione):
- mantenimento dell'attuale modello di gestione locale delle attività di marketing e comunicazione;
  - presidio diretto da parte del Consorzio delle attività di comunicazione necessarie al funzionamento della propria struttura.

*d) Sistemi informativi:*

1. avvio e definizione in vista della realizzazione di un sistema centralizzato per supportare i processi del “Centro Servizi Condivisi” (Amministrazione Finanza Controllo, Approvvigionamenti, Personale ed organizzazione) verso cui far confluire le diverse società;
2. estensione a tutte le società del sistema in dotazione presso di Trentino Trasporti Esercizio S.p.A. per il calcolo del “payroll” e adozione progressiva del sistema gestione del personale, che sarà adottato dalla Provincia autonoma di Trento;
3. conferma dell'utilizzo dei sistemi verticali delle società per lo svolgimento dei processi di “business” (ad esclusione di chi adotta già “Enterprise Resource Planning” - sistemi di pianificazione delle risorse aziendali - integrati ed estesi, per cui dovrebbero essere implementate le medesime funzionalità sul sistema del Consorzio);
4. integrazione dei sistemi verticali con il sistema centralizzato;
5. centralizzazione delle attività di “Project e Demand Management” per i sistemi informativi (sia verticali che trasversali) nel “Centro Servizi Condivisi”;
6. gestione locale delle attività operative di supporto agli utenti;
7. esclusione per Cassa del Trentino S.p.A., che può continuare ad usare i propri sistemi gestionali, in ragione della particolarità del piano dei conti (IAS) e delle registrazioni contabili.

**4. Il profilo delle aree per servizi da attivare a far data dal 1 gennaio 2016**

Si riportano nel dettaglio le relative linee guida per l'identificazione dei profili con evidenza della gestione, se locale:

*a) Amministrazione Finanza Controllo:*

1. centralizzazione delle attività di natura transazionale ed operativa in ambito:
  - generale, contabilità clienti, contabilità fornitori;
  - contabilità della tesoreria (ad esempio: gestione crediti o scadenzari);
  - controllo di gestione (per le reportistiche di sintesi destinate alla Provincia);
2. mantenimento in capo alle singole società delle attività di natura tattico – strategica (fra cui, in particolare: patrimonio, programmazione, gestione finanziaria, controllo di “business”);

3. esclusione per Cassa del Trentino S.p.A. per la peculiarità della natura delle registrazioni contabili.

*b) Approvvigionamenti:*

1. centralizzazione delle attività di:
  - raccolta, analisi e consolidamento dei fabbisogni di acquisto delle diverse società;
  - prima valutazione delle strategie di acquisto;
  - attività di supporto operativo per tutte le categorie merceologiche e per le richieste di offerta sul mercato elettronico;
2. assegnazione all'Agenzia provinciale per gli appalti e i contratti della gestione amministrativa delle procedure di gara;
3. mantenimento all'interno delle società delle attività che richiedono una gestione operativa locale (ad esempio: gestione dei ricevimenti, presidio dei flussi logistici, gestione del magazzino), i flussi autorizzativi e l'emissione formale degli ordini.

*c) Personale ed Organizzazione:*

1. ruolo di raccordo del "Centro Servizi Condivisi" tra Provincia e società nella:
  - programmazione e/o gestione del personale e della mobilità nella logica di sistema;
  - definizione dei contratti collettivi di primo e secondo livello e gestione delle problematiche sindacali, alla luce dell'articolo 31, comma 6, della legge provinciale 30 dicembre 20143, n. 14, che ha introdotto l'articolo 58, comma 8bis, della legge provinciale 3 aprile 1997, n. 7;
2. centralizzazione delle attività di:
  - gestione giuridica, amministrativa e previdenziale del personale e "payroll", valorizzando il nucleo di risorse presenti in Trentino Trasporti Esercizio S.p.A.;
  - gestione delle risorse umane per i profili di ricerca, selezione di base e supporto metodologico;
3. progressiva omogeneizzazione dei trattamenti economici (fra cui, in particolare: quota fissa e MBO) a parità di inquadramento/mansione a livello di sistema;
4. estensione nel medio periodo del modello delle competenze e del sistema informativo di gestione del capitale umano della Provincia autonoma di Trento alle società;
5. mantenimento del presidio locale delle attività di natura tattico - strategica (come, ad esempio, la definizione esigenze di personale) ed operative di tipo "verticale" o che necessitano di un presidio locale (ad esempio: rilevazione presenze e colloqui tecnici).

## ***5. Il modello organizzativo***

Il Consorzio avrà a capo della struttura operativa un Direttore Generale, cui vengono collegati i processi delle aree per servizi di: (i) Internal Audit, qualità e Sicurezza; (ii) Affari Legali; (iii) Affari Generali.

Si prevedono 4 ulteriori figure di coordinamento per le rispettive aree per servizi di: (i) Amministrazione Finanza e Controllo; (ii) Personale ed Organizzazione; (iii) Approvvigionamenti; (iv) Sistemi Informativi.

Il Consorzio non può assumere personale o utilizzare personale che non sia quello derivante dalla valorizzazione del personale già in essere presso le società. Al riguardo la Giunta provinciale si riserva di definire ulteriori criteri, termini e modalità attuative mediante l'adozione di eventuali direttive ai sensi dell'articolo 18 della legge provinciale 2005, n. 1, e per gli effetti dell'articolo 7, comma 3bis, della legge provinciale 27 dicembre 2010, n. 27.

Il personale operante presso il Consorzio andrà scelto anche tenendo conto del "team" specialistico che per ogni area o servizio attivati sarà individuato presso le società.

Al riguardo, anche al fine di incentivare e responsabilizzare le società nella selezione del personale operante presso il Consorzio, la ripartizione degli oneri dovrà tenere conto dei seguenti fattori:

1. media fra totale attivo, fatturato e patrimonio netto;
2. organico dato dal numero di dipendenti;
3. operatività, costituita dalla media fra protocolli in ingresso/uscita, totale delle fatture passive e attive, numero delle disposizioni di pagamento e numero degli ordini di acquisto;
4. messa a disposizione di personale a favore del Consorzio.

Una volta completato il consolidamento del "Centro servizi Condivisi", potrà essere valutato che gli oneri del Servizio possano essere differenziati;

1. per i servizi transazionali /ripetitivi la valorizzazione potrà includere costi diretti e una quota di costi indiretti (di cui una parte fissa e una parte in funzione di "driver" di allocazione per singola transazione);
2. per i servizi specifici la valorizzazione potrà essere a tariffa oraria (che incorpora parte dei costi indiretti).

La struttura dei "Service Level Agreement" sarà per processo e/o servizio, omogenei per le diverse società. La gestione delle priorità è informata ai seguenti criteri:

- si stabiliscono livelli di servizio differenziati secondo un numero predeterminato di casistiche (ad esempio: richiesta standard vs urgente);
- a parità di tipologia le richieste vengono processate in logica FIFO ("first-in-first-out");
- le richieste standard hanno un tempo di evasione massimo entro cui devono essere processate.

Per il sostegno agli investimenti del Consorzio si prevede sin d'ora che società dello stesso, successivamente individuate dalla Giunta provinciale, potranno assumersi un impegno non simmetrico rispetto agli altri consorziati, mettendo a disposizione le risorse necessarie derivanti dai proventi maturati anche a fronte delle proprie partecipazioni societarie.

## ***6. Il supporto a favore della Provincia***

Il “Centro Servizi Condivisi” va connotato anche come luogo e presidio di competenze specialistiche a supporto del Gruppo Provincia.

Nello specifico, fermo restando quanto riportato nell'Allegato B della presente deliberazione, si indicano gli ambiti di interesse:

- a. il coordinamento e il supporto nei settori dell'anticorruzione e della trasparenza;
- b. il supporto nella definizione e la regia nella gestione del Contratto Collettivo Unico di Lavoro per le società;
- c. la verifica, in termini di fattibilità, del bilancio consolidato fiscale;
- d. il supporto alle richieste della Direzione Generale, titolare della funzione in parola, per l'elaborazione, la definizione e l'attuazione delle strategie del Gruppo Provincia ai sensi dell'articolo 18 della legge provinciale 10 febbraio 2005, n. 1.

## ***7. Indicazioni di metodo per il confronto e la condivisione***

Si reputa fondamentale strutturare la coesione interna al Gruppo Provincia, amplificando la funzione consortile, valorizzando la costruzione partecipata ed inclusiva di percorsi e modalità attuative e interagendo in maniera sistematica con i portatori di interessi istituzionali.

Vanno, di conseguenza, organizzati specifici e periodici incontri con i presidenti e i direttori delle società controllate da questa Provincia, al fine di allargare l'esame di problematiche comuni, nonché, per le società partecipate, con i referenti delle strutture provinciali di merito.

Tale forma di coordinamento, denominata Conferenza di coordinamento, opera quale sede obbligatoria di condivisione, confronto, di consultazione e di concertazione tra i soggetti coinvolti in merito all'implementazione del “Centro Servizi Condivisi”, agli aspetti di interesse inter-istituzionale ovvero intra – Gruppo Provincia e alle attività di comune interesse anche potenziale, anche con specifico riguardo alla verifica informativa reciproca nonché all'eventuale formulazione di programmi o iniziative comuni. Le società si impegnano a tradurre nel proprio ambito e nel rispetto dell'autonomia di ciascuna soggettività giuridica le proposte assunte da questa forma di coordinamento e a conformare, di conseguenza, la propria attività per i profili di pertinenza.

I verbali riassuntivi degli incontri della Conferenza di coordinamento sono trasmessi tempestivamente alla Direzione Generale della Provincia.

Contestualmente si ritiene che l'organizzazione del Consorzio venga rivista, adottando misure idonee ad assicurare meglio la distinzione tra funzioni di indirizzo politico-amministrativo e di gestione. Ne consegue che:

- all'organo assembleare compete la funzione di indirizzo della politica consortile oltre alla concessione della fiducia con la nomina degli amministratori e con l'approvazione del bilancio nonché il potere di revoca degli amministratori o comunque della facoltà della non riconferma nella carica, per cui sarà il luogo istituzionale ed esclusivo degli amministratori delle società consorziate;

- è posto in capo all'organo direttivo il compimento di tutte le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto consortile, tra cui rientrano sia le scelte strategiche sia le scelte gestionali, per cui sarà a composizione ridotta e sarà in prevalenza formato dai dirigenti delle società consorziate, operando in pieno raccordo con la Conferenza di coordinamento sopra menzionata.

#### ***8. Disposizioni transitorie sul personale e sulla sede***

Fino al 30 aprile 2015 ed in ragione dell'attivazione dei servizi, di cui la paragrafo 3., prosegue la messa a disposizione del "Centro Servizi Condivisi" a titolo gratuito:

1. del personale delle società già assegnato;
2. della sede attualmente individuata.

A partire dal 1 maggio 2015 per la sede, se diversa da quella attuale, Trentino Sviluppo S.p.A. è autorizzato a mettere a disposizione del Centro Servizi Condivisi" a titolo gratuito e sino al 31 dicembre 2017 un immobile di sua proprietà.