

## **Bilancio 2016**

### **Relazione del Direttore Generale sulla gestione**

#### **Premessa**

La gestione dell'esercizio 2016 è stata caratterizzata dal rinnovo del Consiglio di Amministrazione, intervenuto in data 14 aprile 2016, con parziale modifica dei suoi componenti e dal rinnovo completo della direzione aziendale, intervenuto con l'assunzione delle relative funzioni da parte dei nuovi direttori nel periodo fra il 20 giugno e il 1 luglio 2016.

La presente relazione inerisce l'intero esercizio finanziario, riassumendo e facendo proprie le conclusioni contenute nella relazione di fine mandato del precedente direttore f.f., presentate dallo stesso nella riunione del C.d.A. del 14 aprile 2016.

#### **Il riordino dell'Istituto**

Le Regioni Lazio e Toscana, con l'intesa legislativa rispettivamente approvata con le leggi regionali Lazio n. 14/2014 e Toscana n. 4/2014, hanno definito le linee di indirizzo e le modalità di gestione, di organizzazione e di funzionamento dell'Istituto, in applicazione del D.Lgs 28 giugno 1012 n. 106.

Fra i primi provvedimenti previsti dalla normativa di riordino figura la definizione del nuovo Statuto dell'Istituto. Il Consiglio di Amministrazione, con la fattiva collaborazione aziendale, ha provveduto a redigere il testo della proposta di nuovo Statuto, approvandola in via definitiva con la deliberazione n. 6 del 14.7.2016. L'atto è attualmente alla attenzione delle due Regioni per l'approvazione definitiva.

In base alle previsioni di detta proposta di Statuto, la direzione aziendale ha immediatamente avviato i lavori per la definizione della proposta del nuovo regolamento per l'ordinamento interno dei servizi dell'Istituto e le relative dotazioni organiche, per la definitiva approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

L'argomento è stato oggetto di approfondimenti congiunti fra C.d.A. e Direzione aziendale nelle sedute del C.d.A. del 14 luglio e del 7 novembre 2016. In particolare, nella seduta del 7 novembre, il C.d.A. ha formalizzato apposite linee guida, frutto del lavoro congiunto di analisi delle problematiche e di prospettazione delle soluzioni organizzative ottimali allo sviluppo dell'ente, al fine di orientare l'elaborazione del documento

La proposta di regolamento dell'Ordinamento dell'Istituto verrà formalizzata dal Direttore Generale ad intervenuta approvazione del nuovo Statuto.

Sempre nel rispetto degli adempimenti previsti dalla disciplina normativa di riordino dell'Istituto, la Direzione aziendale ha provveduto ad avviare le procedure per rinnovare l'O.I.V. (deliberazione DG n.350 del 11.8.2016 ) conclusasi con l'individuazione dei componenti, intervenuta in data 6.10.2016.

### **Liquidità di cassa**

Uno dei maggiori problemi evidenziatosi al momento dell'insediamento della nuova Direzione è stato quella delle ricorrenti difficoltà di cassa. I meccanismi di finanziamento precedentemente adottati dalla Regione Lazio per la corresponsione delle quote di finanziamento ordinario sul Fondo Sanitario Nazionale determinavano costantemente la necessità di ricorso, da parte dell'Istituto, dell'anticipazione di cassa con l'Istituto tesoriere, nei limiti consentiti dalla legislazione vigente.

Il problema risultava ulteriormente aggravato dalla presenza di una quota rilevante di crediti maturati negli esercizi precedenti e non riscossi.

Ciò determinava conseguenze negative sia in termini di tempistica dei pagamenti ai fornitori, sia in termini di esposizione per interessi passivi.

Per quanto attiene i tempi di pagamento, al 30-06 2016 risultavano attestarsi sui 180 giorni circa.

Una rinegoziazione delle modalità di corresponsione delle quote di finanziamento del F.S.N. da parte della Regione Lazio ha consentito un immediato recupero della normalità dei flussi di cassa, il che ha permesso di azzerare progressivamente i ritardi nei pagamenti portando i tempi di pagamento al 31 dicembre 2016, ai 60 giorni previsti dall'art. 4 del D.Lgs 231 / 2002, ribadito dal D.Lgs 192/2012.

Ulteriore conseguenza di detto riallineamento dei flussi di cassa è stato l'azzeramento dell'utilizzo della anticipazione di cassa a partire dall'agosto 2016, il che ha comportato a fine anno una riduzione di spesa per interessi passivi del 66% rispetto al 2015.

### **Recupero crediti**

Come evidenziato in contabilità e in nota integrativa l'Istituto eroga annualmente una quota rilevante di attività finanziata fuori Fondo Sanitario sia in favore di privati (attività a pagamento), sia in favore di enti pubblici, sulla base di apposite convenzioni.

In particolare l'attività verso i privati ha pesantemente subito negli ultimi anni le difficoltà connesse alla contingenza negativa determinata da una pesante crisi del settore agroalimentare.

Ciò ha determinato un sostenuto incremento del fenomeno del mancato pagamento delle fatture emesse dall'Istituto a fronte di prestazioni erogate in regime convenzionale con imprenditori agricoli e commerciali del settore agroalimentare. Tale problematica è stata altresì oggetto di attenzione e di specifica sollecitazione nei confronti del Direttore Generale da parte del C.d.A.

Fra le prime iniziative intraprese vi è stata quindi quella di approfondimento delle modalità e dei determinanti del problema e di avvio delle iniziative per il suo superamento.

A tale proposito si è quindi proceduto da una parte ad affidare a legale del libero foro il recupero coattivo di crediti insoluti di importo più rilevante per circa 800.000 Euro; le relative iniziative sono in corso.

Collateralmente si è proceduto a rinnovare, nei confronti dei debitori morosi per importi meno rilevanti, le richieste di pagamento, sia in forma scritta ai fini della interruzione della prescrizione, sia mediante contatti verbali con ognuno di loro, con una azione di sollecito che solo negli ultimi tre mesi del 2016 ha prodotto il recupero di 160.000 Euro.

Contemporaneamente si è provveduto a ridefinire il regolamento che disciplina le convenzioni con i privati per l'erogazione di prestazioni a pagamento (il testo precedente prevedeva fatturazioni cumulative trimestrali posticipate), riformulando contestualmente il testo delle convenzioni stesse.

Fra le innovazioni che si sono dimostrate di maggior impatto in termini di recupero dei crediti pregressi e riduzione del fenomeno di nuovi insoluti, vanno annoverate:

- L' introduzione di un sistema di monitoraggio on-line in tempo reale della situazione di regolarità/insolvenza dei singoli utenti al momento della accettazione di nuovi campioni (complessivamente gli utenti convenzionati sono circa 335);
- Il blocco delle convenzioni alla prima insolvenza, con conseguente obbligo del richiedente a corrispondere l'importo della tariffa di ogni singola prestazione prima della accettazione del campione;
- L'introduzione di voucher di importi variabili mediante i quali i clienti che hanno volumi annui di prestazioni da richiedere inferiori alla soglia prevista per la stipula delle convenzioni, possono pagare anticipatamente questi voucher, evitando così di dover provvedere ad effettuare tanti singoli pagamenti spesso di importo unitario ridotto all'atto della richiesta della prestazione, fino all'esaurimento del credito rappresentato dal voucher acquistato (attualmente gli utenti che utilizzano il sistema dei voucher sono circa 150).

Analoga verifica è stata effettuata relativamente ai crediti nei confronti di enti pubblici. Di particolare rilevanza la definizione dell'annoso problema della riscossione dei rimborsi dovuti all'Istituto relativamente a 94.619 prestazioni erogate in diverse annualità su richiesta del Ministero della salute nell'ambito delle attività svolte in attuazione del piano nazionale di selezione genetica degli ovini per la resistenza alle encefalopatie spongiformi di cui al D.M. 17.12.2004, concernenti controlli relativi a sei regioni italiane, mai riconosciute dal Ministero in precedenza e quindi mai contabilizzate nei bilanci precedenti.

Il riconoscimento da parte del Ministero di detti rimborsi ha consentito il recupero di Euro.

1.293.441,73 .

### **La gestione del sistema aziendale della performance organizzativa**

In data 10 febbraio 2016 sono stati definitivamente approvati i protocolli applicativi del sistema aziendale di gestione e valorizzazione della performance organizzativa, in attuazione dei principi enunciati dal D.Lgs 150/2009 e s.m.i.

Il sistema della performance è stato definitivamente implementato con la definizione degli obiettivi di gestione e la loro contrattazione ed attribuzione formale alle équipes e con la definizione dell'applicativo informatico preposto alla gestione delle procedure di verifica previste sia relativamente al conseguimento degli obiettivi organizzativi, sia alla valorizzazione della performance individuale.

Il sistema aziendale di gestione è andato a regime a fine luglio 2016. Fra gli obiettivi assegnati hanno un peso preponderante quelli connessi alla razionalizzazione della spesa, finalizzata a garantire l'equilibrio di bilancio e quelli connessi al miglioramento organizzativo e al miglioramento continuo della qualità, orientati alla razionalizzazione delle procedure analitiche e al miglioramento dei tempi di risposta verso l'utenza, nonché quelle orientate allo sviluppo di iniziative di sostegno alle imprese e alla ulteriore implementazione delle offerte formative per le esigenze del territorio e delle imprese agro-zootecniche per la valorizzazione delle produzioni agroalimentari delle due Regioni.

Le relative verifiche sono in corso di effettuazione da parte dell'O.I.V. aziendale.

### **La razionalizzazione nell'uso del patrimonio mobiliare**

Le linee di indirizzo del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto per il periodo 2016/2020 prevedono, nell'ambito dell'obiettivo di efficienza e sostenibilità economica legati al funzionamento dell'ente, il miglioramento e l'adeguamento degli investimenti e delle tecnologie.

L'Istituto detiene nel proprio inventario un numero complessivo di circa 103.439 cespiti, di cui 2767 relativi ad ausili ed attrezzature sanitarie. La spesa di manutenzione del patrimonio mobiliare (essenzialmente riferita quasi esclusivamente ai beni sanitari) ammonta nel 2016 a complessivi Euro 1.500.688.

Nel mese di settembre l'Istituto ha avviato un progetto concernente la gestione dei beni mobili e delle attrezzature elettromedicali finalizzato:

- Alla definizione degli elementi sostanziali di un archivio unico dei beni mobili;
- Alla progettazione e realizzazione di un prodotto informatico per la gestione dei beni mobili
- Alla predisposizione di un regolamento per la gestione dell'archivio unico e l'individuazione delle responsabilità connesse alla detenzione e utilizzo dei beni mobili;
- Aggiornamento dell'inventario, con il preciso scopo di espungere dallo stesso le attrezzature obsolete, di razionalizzare l'utilizzo delle attrezzature elettromedicali e di ridurre attraverso un utilizzo condiviso delle stesse il ricorso all'acquisto di nuove attrezzature già presenti in altre UU.OO.
- Alla istituzione di una commissione preposta alla programmazione degli acquisti dei beni mobili e delle attrezzature elettromedicali.

Con deliberazione Dg n. 459 del 17.11.2016 si è preso atto del completamento della fase progettuale e si è proceduto ad approvare:

- il regolamento per la gestione dei beni mobili dell'Istituto
- il progetto di applicativo Web per la gestione integrata delle funzioni connesse alla gestione dei beni mobili

- il regolamento per il funzionamento della commissione per la programmazione degli acquisti dei beni mobili, al fine di orientare l'elaborazione del documento
- la flow chart per la procedura di programmazione ed acquisizione apparecchiature scientifiche
- la procedura per l'acquisto di beni inventariabili diversi dalle apparecchiature elettromedicali.

Il lavoro di verifica del contenuto dell'archivio e di eliminazione dei cespiti obsoleti ha consentito di espungere un determinato quantitativo degli stessi dall'elenco di quelli in manutenzione, consentendo di poter prevedere nel 2017 un risparmio per spese di manutenzione per beni mobili pari a circa 200.000 Euro.

### **Il patrimonio immobiliare**

L'Istituto è proprietario di un importante patrimonio immobiliare, che costituisce la sede operativa delle nove sezioni sulle quali è articolata l'attività dello stesso.

Le linee di indirizzo del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto per il periodo 2016/2020 prevedono, nell'ambito dell'obiettivo di efficienza e sostenibilità economica legati al funzionamento dell'ente, il miglioramento e l'adeguamento degli investimenti e delle tecnologie.

L'Istituto ha conseguentemente avviato una approfondita analisi di verifica delle singole situazioni, elaborando le necessarie valutazioni in ordine all'effettiva necessità di interventi manutentivi, alle priorità definite sia con riferimento alla situazione oggettiva dei manufatti, sia alle priorità gestionali dei servizi, alla quantificazione di massima dei costi di intervento e, infine, alla possibilità di reperire i necessari finanziamenti.

Questo lavoro di analisi ha portato alla elaborazione di un articolato documento programmatico le cui risultanze sono state sottoposte per la formale approvazione al Consiglio di Amministrazione nella riunione programmatica annuale prevista all'art 3 co. 2 della richiamata intesa legislativa nella seduta del 14.12.2016.

Per completezza di esposizione si informa che tale documento, concernente la programmazione triennale dei lavori pubblici e delle modalità di finanziamento è stato formalmente adottato dall'Istituto con deliberazione DG n. 144 del 27.3.2017 ai sensi del disposto dell'art. 21 del D.Lgs 50/16, che prevede che le amministrazioni pubbliche hanno l'obbligo di adottare annualmente il programma triennale dei lavori pubblici, che deve essere pubblicato per finalità di trasparenza sul sito aziendale, nella sezione "amministrazione trasparente", sul sito informatico del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e sul sito dell'Osservatorio dei Contratti.

### **La programmazione degli acquisti dei beni e servizi**

Le linee di indirizzo del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto per il periodo 2016/2020 prevedono, nell'ambito dell'obiettivo di efficienza e sostenibilità economica legati al funzionamento dell'ente, il miglioramento e l'adeguamento degli investimenti e delle tecnologie.

L'art. 21 del D.Lgs 50/16 prevede che le amministrazioni pubbliche hanno l'obbligo di adottare annualmente il programma biennale di acquisto dei beni inventariabili, del materiale di consumo e dei servizi.

L'Istituto vi ha regolarmente adempiuto con deliberazione n.425 del 28.10.2016.

### **Consulenze**

Storicamente l'Istituto ha fatto ricorso a unità di consulenti esterni, prevalentemente per lo sviluppo di progetti di ricerca o di progetti ministeriali con finanziamento finalizzato. Nel corso del 2016 si è dato avvio ad un programma di riduzione delle consulenze, al fine di restringerle a quelle effettivamente riconducibili a professionalità non presenti in Istituto.

Residuano comunque consulenze attive su programmi o progetti finanziati per i quali non si è ancora esaurita la durata del progetto per i quali detti contratti furono a suo tempo attivati. Il programma di ridimensionamento dell'utilizzo di tale strumento contrattuale sta pertanto continuando nel 2017. Facendo un confronto fra i dati numerici del 2015 e 2016 risulta che il numero di consulenti utilizzati nel 2016 rispetto al 2015 è stato ridotto di n. 17 unità.

Tale dato trova riscontro oggettivo in bilancio, laddove a fronte di una spesa complessiva 2015 per consulenze pari a Euro 667.778, nel 2016 la corrispondente spesa è pari Euro 434.422, con una riduzione di spesa pari a 233.357.

Scomponendo per macrocategorie detta spesa si evidenzia che la spesa riferita ad attività progettuali scende da Euro 532.088 a Euro 292.434 (- 238.654) mentre quella riferita al supporto alle attività istituzionali resta sostanzialmente costante, passando da Euro 136.690 a Euro 141.988 (+ 5.297)

### **Il superamento del precariato**

L'allegato B del contratto d'opera del Direttore Generale prevede, fra gli obiettivi di mandato allo stesso attribuiti e da conseguire entro il 31 dicembre 2016, l'adozione degli atti previsti dal D.L. 31 agosto 2013 n. 101, convertito nella legge 30 ottobre 2015 n. 125 e dal D.P.C.M. 6.3.2015 in materia di superamento del precariato.

Il Direttore vi ha provveduto mediante l'adozione dei seguenti provvedimenti:

- Delibera n. 462 del 18.11.2016 "Provvedimento quadro concernente gli interventi in materia di superamento del precariato";
- Delibera n. 477 del 24.11.2016 "Ricognizione del personale dipendente con rapporto di lavoro a tempo determinato in possesso dei requisiti previsti dal DPCM 6 marzo 2015 recante la "disciplina delle procedure concorsuali riservate per l'assunzione di personale precario del comparto sanità";
- Delibera n. 493 del 01.12.2016 "Pianta organica adottata con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 8/2008 – precisazioni";
- Delibera n. 494 del 01.12.2016 "Approvazione del Piano Triennale delle assunzioni e delle stabilizzazioni del personale precario";

- Delibera n.496 del 06.12.2016 “Concorso riservato per titoli ed esami per varie qualifiche in favore dei possessori dei requisiti previsti dall’art. 2 comma 2 del d.p.c.m. 6 marzo 2015”;
- Delibera n. 543 del 23.12.2016 “Proroga dei rapporti di lavoro a tempo determinato dei dipendenti in possesso dei requisiti previsti dal DPCM 6 marzo 2015”.

### **Riallineamento costi e ricavi dei progetti ministeriali**

In sede di studio dei dati di bilancio era emersa una situazione perdurante da diversi anni di parziale disallineamento nella imputazione dei ricavi da contributi ministeriali su progetti finanziati, rispetto i correlati costi di sviluppo dei progetti medesimi.

Nella sostanza, relativamente a due progetti del valore complessivo di Euro 1.955.000,00., il ricavo veniva imputato in contabilità nell’anno solare in cui perveniva la comunicazione di proroga del progetto medesimo anche per l’anno successivo, mentre ovviamente i corrispondenti costi si sarebbero necessariamente sostenuti soltanto nell’esercizio seguente.

Approfittando anche della sopravvenienza attiva di Euro 1. 293.441,73 conseguita a seguito del riconoscimento da parte del Ministero della Salute di rimborsi reclamati per l’attività svolta in attuazione del piano nazionale di selezione genetica degli ovini per la resistenza alle encefalopatie spongiformi di cui al D.M. 17.12.2004, concernenti controlli relativi a sei regioni italiane, si è potuto completare detto riallineamento, imputando anche le entrate di questi due progetti in competenza nell’esercizio finanziario nel quale si imputano le inerenti spese di sviluppo degli stessi.

### **I processi sanitari dentro la strategia ed il mandato direzionale**

- Le linee di indirizzo del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto per il periodo 2016-2020 prevedono, nell'ambito dell'obiettivo di efficienza e sostenibilità economica legati al funzionamento dell'ente, il miglioramento e l'adeguamento degli investimenti e delle tecnologie;
- In tal senso la Direzione Aziendale, sul piano degli interventi sanitari, ha avviato nel 2016 un percorso di valutazione delle attività diagnostiche dell’Istituto e nello specifico delle prove nell’ambito della microbiologia degli alimenti, dell’area chimica, delle attività legate all’ambiente acquatico e della sanità animale.
- Su questa quattro aree sono stati attivati gruppi di lavoro per favorire un percorso condiviso con i professionisti dell’Istituto avendo come mandato direzionale di perseguire un approccio metodologico e relazionale tra le strutture direzionali della sede centrale di Roma e delle sezioni territoriali improntato ad una logica di rete con pari dignità organizzativa e professionale ma con funzioni diversificate;
- L’orizzonte temporale per portare a completamento questo processo viene fissato al 2018 ma con step decisionali nello sviluppo del lavoro. A fine 2018 si prevede che tutto l’Istituto nell’ambito sanitario sarà reingegnerizzato per quanto riguarda:
  - ✓ Le sedi dove si svolgono le prove sia nei valori quantitativi che qualitativi;

- ✓ la omogenizzazione delle prove fino alla refertazione nella logica di garantire lo stesso servizio a prescindere dalla sede di accettazione del campione;
- ✓ la expertise dei professionisti;
- ✓ l'impiego e la distribuzione delle apparecchiature ed in particolare di quelle ad alta tecnologia;
- ✓ la aderenza ai dettati del sistema di qualità e delle norme di biosicurezza;
- ✓ la valorizzazione delle prove fatte nell'ambito delle attività istituzionali per permettere il benchmarking tra le strutture dell'Ente.

Nel corso del 2016 il primo dei quattro atti previsti ha visto la adozione della Delibera n.523 del 14 dicembre 2016 avente per oggetto "Standardizzazione e razionalizzazione delle attività di prova nell'ambito della microbiologia degli alimenti". L'intero sistema sarà completamente spiegato nel primo semestre del 2017.

Questo percorso trova intima coerenza con quanto descritto nella sezione riferita alla gestione dei cespiti di cui alla Delibera n. 459 dell'11 novembre 2016, là dove la Commissione per l'acquisto delle apparecchiature va a supportare gli atti della programmazione economica dell'Ente ma in coerenza con il riordino delle attività sanitarie.

Sulle attività inerenti la ricerca un importante atto deliberativo, il n. 441 del 10 novembre 2016 ha visto la completa revisione delle modalità di arruolamento di professionisti dei diversi profili necessari. E' stato definito un meccanismo dinamico di costituzione di elenchi di idonei valevole per tre anni ma che prevede la possibilità annuale di aggiornamento del proprio curriculum o di nuove candidature. E' finalità dell'atto, che è entrato a regime dal 01 gennaio 2017, consentire un meccanismo snello che, nel rigore delle procedure, consenta ai professionisti di scegliere il candidato che per curriculum e colloquio è più aderente alla specifica ricerca.

Con la Delibera n. 440 del 04 novembre 2016 si è provveduto a ridefinire il "Ruolo del Centro Studi per la Sicurezza Alimentare e il suo raccordo con l'Osservatorio Epidemiologico Veterinario del Lazio e della Toscana". Con questa delibera si è inteso rafforzare il rapporto tra queste due importanti strutture dell'Istituto anche nella prospettiva futura di un eventuale integrazione organizzativa.

#### **Nota conclusiva**

La proposta di Bilancio Economico Patrimoniale dell'esercizio 2016, predisposta dalla dipendente direzione economico finanziaria, è stata approvata dal Direttore Generale con Deliberazione n. 233 del 28.04.2017 e trasmessa al Collegio dei Revisori per la relazione di competenza in data 02.05.2017.

In sede di successivo controllo degli allegati al documento contabile sono emersi alcuni errori materiali e discordanze fra la nota integrativa e lo stato patrimoniale ed il conto economico, principalmente per problemi di arrotondamento.

Tali errori non inficiano le risultanze del Bilancio approvato il 28.04.2017, anche se la loro rimozione determina inevitabilmente la rettifica delle poste interessate negli allegati citati e quindi la loro modifica.

Pertanto, al fine di garantire la massima chiarezza espositiva, la Direzione Aziendale ha ritenuto di revocare la deliberazione n. 233 del 28.04.2017 e di riapprovare la proposta di Bilancio Economico Patrimoniale dell'esercizio 2016, unitamente agli allegati parte integrante e sostanziale dello stesso.

Roma, 18 Maggio 2017

Il Direttore Generale  
F.to (Dott. Ugo Della Marta)