



## Capitolato Tecnico

# Automazione del sistema di reporting del GME - Progetto Business Performance Management -

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end, positioned above the bottom right corner of the table.

<i>Automazione del sistema di reporting del GME - Progetto Business Performance Management -</i>	<i>ver. 1.0</i>	<i>data: ottobre 2011</i>	<i>Pagina 1 di 55</i>
--	-----------------	---------------------------	-----------------------



## INDICE

### Capitolo I PREMESSA

1. ATTIVITÀ DEL GME.....	5
2. CONTESTO DI RIFERIMENTO E FINALITÀ PERSEGUITE .....	7
3. ACRONIMI.....	8

### Capitolo II SPECIFICHE FUNZIONALI

1. STRUTTURA DEL SISTEMA DI CONTABILITÀ INDUSTRIALE PER LINEE DI BUSINESS.....	10
2. STRUTTURA DEL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO .....	12
2.1 BUDGET E PIANIFICAZIONE PLURIENNALE.....	12
2.1.1 Risorse esterne.....	15
2.1.2 Costo del lavoro.....	18
2.1.3 Investimenti/Ammortamenti.....	20
2.1.4 Partite core business .....	22
2.1.5 Gestione Finanziaria .....	23
2.1.6 Altre voci di conto economico/partite patrimoniali.....	23
2.2 SITUAZIONI INFRANNUALI.....	23
2.3 FORECAST .....	24
2.4 CONTROLLO DI GESTIONE.....	25
2.5 REPORTING.....	25
3. FASI DI REALIZZAZIONE DEL PROGETTO.....	26
3.1 FASE A - CONSULENZA SPECIALISTICA DI PROCESSO .....	26
3.2 FASE B - SVILUPPO DI NUOVE FUNZIONALITÀ NEL SISTEMA ERP SAP.....	26
3.2.1 Attuale struttura del sistema ERP SAP in ambito GME.....	27
3.2.2 Mappatura degli investimenti e delle componenti reddituali in SAP.....	29
3.2.3 Allocazione delle partite pregresse .....	29
3.2.4 Ulteriori sviluppi.....	30



3.2.5	Sviluppo del reporting nel sistema ERP SAP .....	30
<b>3.3</b>	<b>FASE C - REALIZZAZIONE DELL'APPLICATIVO BPM .....</b>	<b>31</b>
3.3.1	Requisiti funzionali dell'applicativo BPM .....	31
3.3.2	Modello di reporting .....	34
3.3.2.1	Reporting per linee di business .....	36
<b>3.4</b>	<b>FASE D - CONSULENZA SPECIALISTICA DI START-UP .....</b>	<b>37</b>
3.4.1	Redazione dei manuali utenti .....	37
3.4.2	Formazione .....	37
<b>3.5</b>	<b>FASE E - SUPPORTO SISTEMISTICO ED APPLICATIVO .....</b>	<b>38</b>
<b>3.6</b>	<b>DIMENSIONAMENTO DEL PROGETTO .....</b>	<b>38</b>
3.6.1	Utenti del sistema .....	38
3.6.2	Principali indicatori del dimensionamento del progetto .....	40
<b>3.7</b>	<b>SVILUPPO TEMPORALE DELLE ATTIVITÀ E DOCUMENTAZIONE DA PRODURRE .....</b>	<b>41</b>
3.7.1	FASE A - Consulenza specialistica di processo .....	41
3.7.2	FASE B - Sviluppo di nuove funzionalità nel sistema ERP SAP .....	42
3.7.3	FASE C - Realizzazione dell'applicativo BPM .....	42
3.7.4	FASE D - Consulenza specialistica di start-up .....	42

**Capitolo III**  
**SPECIFICHE TECNICHE**

<b>1.</b>	<b>PREMESSA .....</b>	<b>43</b>
<b>2.</b>	<b>CONTESTO ARCHITETTURALE .....</b>	<b>43</b>
2.1	TECNOLOGIE .....	44
2.2	SISTEMI ALIMENTANTI .....	45
2.3	UTILIZZABILITÀ DEI DATI .....	45
<b>3.</b>	<b>REQUISITI STANDARD E GESTIONALI .....</b>	<b>45</b>
3.1	MONITORAGGIO APPLICATIVO E SISTEMA DI ALLARME .....	45
3.2	GESTIONE DEGLI ERRORI .....	46
3.3	GESTIONE DELLE CONFIGURAZIONI .....	46
<b>4.</b>	<b>ATTIVITÀ TECNICHE .....</b>	<b>47</b>
4.1	ANALISI E PROGETTAZIONE DEL SISTEMA BPM .....	47
4.2	REALIZZAZIONE DEL SISTEMA .....	48
4.3	COLLAUDO E SUCCESSIVO AVVIO IN PRODUZIONE .....	49
4.4	SUPPORTO SISTEMISTICO ED APPLICATIVO .....	50
<b>5.</b>	<b>LICENZE .....</b>	<b>50</b>



6. LOGISTICA..... 50

7. TEAM DI LAVORO ..... 51

7.1 FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE ..... 51

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, located in the bottom right corner of the page.



## Capitolo I

### PREMESSA

#### 1. ATTIVITÀ DEL GME

Il Gestore dei mercati energetici S.p.A. (GME) è la società a cui è stata affidata - ai sensi dell'art. 5 del D. Lgs. n. 79/99 (nel seguito Decreto) - l'organizzazione e la gestione economica del Mercato Elettrico, ovvero il mercato organizzato all'ingrosso dell'energia elettrica, comunemente conosciuto come "borsa elettrica".

Il GME è totalmente partecipato dalla società Gestore dei Servizi Energetici - GSE S.p.A. (GSE), a sua volta totalmente partecipata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

La costituzione del GME si inquadra nel più ampio contesto del processo di liberalizzazione del settore elettrico avviato nel 1999 e la sua missione consiste nel favorire lo sviluppo di un sistema elettrico nazionale concorrenziale.

Ad oggi il GME rappresenta uno dei principali soggetti istituzionali di riferimento del settore elettrico ed in quanto tale svolge un ruolo di rilievo, affiancandosi agli altri soggetti istituzionali del settore (Ministero dello Sviluppo Economico, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Autorità per l'energia elettrica e il gas, ecc.).

La borsa elettrica, strumento fondamentale per la creazione di un mercato elettrico concorrenziale in Italia, favorisce l'emergere di prezzi di equilibrio efficienti che consentono ai produttori e ai grossisti di vendere e comprare energia elettrica dove c'è una maggiore convenienza economica; assicura, inoltre, ai suoi operatori la trasparenza e la sicurezza degli scambi. Il GME, infatti, svolge le sue funzioni assicurando la neutralità, la trasparenza, l'obiettività e la concorrenza tra produttori, come previsto dal Decreto che lo ha istituito.

Dal 2007 il GME gestisce anche la Piattaforma dei Conti Energia a Termine (PCE), attraverso la quale gli operatori che negoziano energia elettrica al di fuori della borsa elettrica registrano le obbligazioni commerciali e dichiarano i relativi programmi di immissione e prelievo di energia elettrica.



Il GME è attivo non solo nel settore elettrico, ma partecipa all'attuazione delle politiche ambientali adottate dall'Italia attraverso la gestione dei Mercati per l'ambiente, ovvero del Mercato dei Certificati Verdi, del Mercato dei Titoli di Efficienza Energetica, del Mercato delle Unità di Emissione e dei Sistemi di trasferimento delle garanzie di origine. Attraverso questi mercati il GME promuove lo sviluppo delle fonti rinnovabili, l'incremento del risparmio energetico e la riduzione delle emissioni dannose per l'ambiente; il mercato, infatti, rappresenta uno strumento in grado di consentire alle imprese di adottare scelte ambientalmente sostenibili con il minor dispendio economico possibile.

Al GME è stata, altresì, affidata la gestione del mercato del gas naturale ai sensi dell'art. 30 della legge 99/09.

In particolare, l'articolo 30, comma 1, della legge 23 luglio 2009, n. 99 recante Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia ha affidato, in esclusiva, al GME la gestione economica del mercato del gas naturale e l'organizzazione dello stesso secondo criteri di neutralità, trasparenza, obiettività, nonché di concorrenza. Seguendo un approccio graduale di avvio del mercato del gas, coerentemente con quanto prospettato dalle Istituzioni di riferimento, il GME, ai sensi del Decreto del Ministero dello sviluppo economico 18 marzo 2010, ha avviato dal 10 maggio 2010 l'operatività della P-GAS, ovvero della piattaforma per la negoziazione delle quote di gas naturale importato da paesi extra UE di cui all'articolo 11, comma 2, della legge 2 aprile 2007, n. 40, (di seguito: Legge n. 40/07), le quali, ai sensi del citato dm 18 marzo, devono essere offerte dagli importatori obbligati, esclusivamente nell'ambito della piattaforma di negoziazione organizzata e gestita dal GME.

Con il successivo Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico 6 agosto 2010 sono state stabilite, in attuazione delle disposizioni dell'articolo 30, comma 2, della legge n. 99/09, le modalità con cui i produttori di gas naturale assolvono all'obbligo di cessione delle aliquote del prodotto della coltivazione di giacimenti di gas dovute allo Stato (c.d. royalties), di cui all'articolo 11, comma 1, della Legge n. 40/07, prevedendo in particolare che dette aliquote siano offerte dai titolari esclusivamente presso la Piattaforma organizzata e gestita dal GME (P-GAS). Il GME ha così conformato le disposizioni contenute nel Regolamento della piattaforma P-GAS alle disposizioni del dm 6 agosto 2010, rendendo operative, dall'11 agosto 2010 le nuove funzionalità della P-GAS utili a consentire la gestione delle offerte delle predette royalties. Nel corso del 2010, un ulteriore



passo in avanti verso la progressiva realizzazione della “Borsa del gas” si è concretizzato con l’avvio, in data 10 dicembre 2010, dell’operatività del mercato a pronti del gas naturale (M-GAS).

Il Regolamento del mercato del gas, approvato dal Ministero dello Sviluppo Economico, sentita l’AEEG, con nulla osta del 26 novembre 2010, è stato pubblicato sul sito istituzionale del GME in data 1 dicembre 2010, come successivamente modificato ed integrato. L’avvio a regime delle negoziazioni sul mercato M-GAS è avvenuto a partire dal 10 dicembre 2010.

Sul MGAS gli operatori possono acquistare e vendere quantitativi di gas naturale a pronti. Su tale mercato il GME svolge il ruolo di controparte centrale delle transazioni concluse dagli operatori.

Il disegno del mercato del gas è stato ulteriormente completato dalla deliberazione dell’AEEG ARG/GAS 45/11, con la quale il Regolatore ha introdotto la disciplina del servizio di bilanciamento basato su meccanismi di mercato. Ai sensi della predetta deliberazione il GME, per conto del Responsabile del bilanciamento organizza e gestisce la Piattaforma per il bilanciamento del gas naturale, a decorrere dall’1 dicembre 2011.

## 2. CONTESTO DI RIFERIMENTO E FINALITÀ PERSEGUITE

Il processo di riforma che ha interessato il Mercato Elettrico negli ultimi anni, lo sviluppo del Mercato del Gas e in generale l’ampliamento e la diversificazione delle piattaforme di mercato gestite dal GME, hanno determinato la contestuale evoluzione della complessità aziendale in misura tale da rendere necessaria una parallela evoluzione degli strumenti di pianificazione e controllo attualmente a disposizione della Società.

La contabilità generale e quella analitica tradizionale per centri di costo, attualmente adottate dal GME, consentono infatti di rilevare puntualmente i costi per natura e di misurare la capacità di ottimizzazione dei costi da parte di ciascuna Unità organizzativa, ma non consentono di disporre sistematicamente di analisi sul livello di profittabilità dei singoli servizi offerti dall’Azienda.

L’ampia articolazione delle attività aziendali rende invece necessario che il sistema di controllo di gestione e conseguentemente il sistema di *reporting* garantiscano:

- misurabilità di un numero crescente di oggetti di controllo;
- tempestività e attendibilità delle situazioni previsionali e consuntive predisposte sia per esigenze interne sia su richiesta delle Autorità competenti;



- automatizzazione e semplificazione dei flussi operativi di pianificazione al fine di ampliare l'ambito delle analisi gestionali.

Il GME intende perseguire gli obiettivi descritti dotandosi di un applicativo di “*Business Performance Management*” (di seguito “BPM” o anche “Applicativo”) in grado di realizzare un sistema di contabilità industriale per linee di *business* basato sulla disaggregazione dei costi aziendali e sulla successiva imputazione degli stessi alle specifiche attività aziendali. Tale strumento dovrà:

- soddisfare le richieste effettuate dalle Autorità competenti in ambito di determinazione tariffaria per la copertura dei costi di funzionamento sostenuti (informazioni sulle attività di monitoraggio ex Deliberazione dell’Autorità per l’Energia Elettrica e il Gas di seguito AEEG ARG/elt 115/08 “Testo integrato del monitoraggio del mercato all’ingrosso dell’energia elettrica e del mercato per il servizio di dispacciamento” - di seguito TIMM; determinazione dei corrispettivi PCE ex Deliberazione AEEG ARG/elt 44/11; analisi dei costi e dei ricavi derivanti dal Mercato dei TEE);
- consentire l’analisi periodica (consuntiva e prospettica) di profittabilità per linea di *business* da rendere al Consiglio di Amministrazione eliminando le distorsioni provocate da una ripartizione troppo convenzionale di parte dei costi indiretti/comuni;
- individuare le cause all’origine dei costi (*cost driver*) e della loro dinamica;
- garantire l’impiego efficiente delle risorse ed individuare eventuali margini di miglioramento nei processi aziendali;
- garantire flessibilità, ovvero capacità di rispondere in modo efficace e tempestivo - dal punto di vista funzionale ed architetture - alla prevedibile evoluzione futura delle attività e della struttura organizzativa aziendale.

### 3. ACRONIMI

- **RE:** Risorse Esterne
- **HR:** *Human Resources*
- **UO:** Unità Organizzativa
- **ERP SAP:** *Enterprise Resource Planning SAP*
- **FI SAP:** Modulo *Financial Accounting SAP*
- **CO SAP:** Modulo *Controlling SAP*



- **MM SAP:** Modulo *Material Management* SAP
- **AA SAP:** Modulo *Asset Accounting* SAP
- **SAP BO:** *SAP Business Object*
- **SAP BOPC:** *SAP Business Object Planning & Consolidation*
- **BI:** *Business Intelligence*
- **ETL:** *Extract, Transform, Load*
- **BPM:** *Business Performance Management*
- **MOLAP:** *Multidimensional On-Line Analytical Processing*
- **DTS:** *Data Transformation Services;*
- **ICT:** *Information and Communication Technology*



## Capitolo II

### SPECIFICHE FUNZIONALI

#### 1. STRUTTURA DEL SISTEMA DI CONTABILITÀ INDUSTRIALE PER LINEE DI BUSINESS

La struttura del sistema di contabilità industriale per linee di *business* oggetto della presente procedura, va progettata e sviluppata con l'obiettivo di dotare il GME di un sistema di misurazione dei costi orientato a comprendere i meccanismi che regolano il funzionamento dell'Azienda indagando in particolare il legame esistente tra costi sostenuti e linee di *business*. Per far ciò il sistema dovrà rappresentare le linee di *business* come se queste fossero gestite da imprese separate, provvedendo ad allocare sulle stesse tutte le componenti reddituali e patrimoniali. Tale meccanismo consentirà di giungere ad un sistema di *reporting* in grado di misurare il grado di profittabilità, consuntiva e prospettica, di ogni singolo servizio offerto dall'Azienda.

Le linee di *business* del GME che dovranno essere separate contabilmente sono raggruppabili in sei macro-categorie, a loro volta ulteriormente scomponibili come segue:

- **MERCATI ELETTRICI:** Mercato del giorno prima (MGP), Mercato infragiornaliero (MI); Mercato del servizio di dispacciamento (MSD); Mercato elettrico a termine (MTE); Consegna derivati energia (CDE);
- **PCE;**
- **TIMM;**
- **MERCATI/PIATTAFORME DEL GAS:** Mercato del giorno prima del gas (MGP-GAS); Mercato infragiornaliero del gas (MI-GAS); Piattaforma di negoziazione per lo scambio di gas naturale (P-GAS); Piattaforma di Bilanciamento (PB-GAS); Mercato a Termine del Gas (MT-GAS);
- **MERCATI PER L'AMBIENTE:** Certificati verdi (CV); Titoli di Efficienza Energetica (TEE), Unità di Emissione (UE), Certificazioni di Origine di energia elettrica prodotta da Fonti Energetiche Rinnovabili (CO-FER);
- **ALTRE ATTIVITÀ (nuovi mercati/attività di *business*).**



Il processo di allocazione dei ricavi, dei costi e degli investimenti alle attività aziendali presuppone un processo di attribuzione diretta e indiretta degli stessi. In particolare l'attribuzione diretta avviene *i)* mediante allocazione di un investimento o di una posta reddituale in modo completo ed esclusivo ad un specifico oggetto di attribuzione (linea di *business*) in quanto l'investimento o la posta reddituale compete esclusivamente a quell'unico oggetto, *ii)* per mezzo di una ripartizione dell'investimento o della posta reddituale, tra i diversi oggetti a cui compete, basata su una specifica ed obiettiva misurazione degli stessi. Diversamente l'attribuzione indiretta è quella attribuzione che avviene per mezzo di una ripartizione basata su un sistema di allocazione (*driver*) di natura convenzionale, ovvero che non misura l'oggetto di attribuzione, ma una grandezza diversa che si suppone possa essere più o meno correlata a quell'investimento o a quella componente reddituale.

Il sistema di contabilità industriale per linee di *business* dovrà prevedere i seguenti processi di allocazione:

- attribuzione diretta alle linee di *business* degli investimenti e delle componenti reddituali direttamente allocabili;
- attribuzione alle "attività comuni" delle componenti reddituali e degli investimenti che non è possibile attribuire direttamente alle attività. In tale raggruppamento vengono inclusi tutti gli investimenti e le poste reddituali connesse ad attività di *staff* ovvero ad attività svolte da un'unità organizzativa in modo centralizzato per tutta l'impresa. Sono ricompresi in tale voce, a titolo esemplificativo e non esaustivo per quanto riguarda le componenti negative di reddito i servizi immobiliari e di *facility management*, i servizi informatici, i servizi amministrativi e finanziari, i servizi del personale e delle risorse umane; per quanto riguarda gli investimenti tutti quei fattori produttivi ad utilità pluriennale trasversali alle diverse linee di *business*;
- allocazione delle componenti reddituali e degli investimenti in precedenza attribuiti al raggruppamento "attività comuni" alle linee di *business* utilizzando *driver* ritenuti in grado di misurare in maniera adeguata (sebbene non puntuale) l'assorbimento da parte delle linee di *business* delle attività comuni.

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke, located in the bottom right corner of the page.



## 2. STRUTTURA DEL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Le fasi del processo di pianificazione e controllo che dovranno essere gestite mediante l'applicativo BPM sono:

- il *budget* e la pianificazione pluriennale;
- l'elaborazione di situazioni infrannuali;
- l'elaborazione dei *forecast*;
- il controllo di gestione;
- la produzione di reportistica customizzata in funzione delle specifiche esigenze aziendali.

### 2.1 BUDGET E PIANIFICAZIONE PLURIENNALE

Le fasi del processo di *budgeting* che, con cadenza annuale, dovranno essere gestite mediante l'applicativo BPM sono:

- a) elaborazione da parte delle Unità aziendali delle “*schede di budget*” con le proprie previsioni di spesa;
- b) analisi delle schede predisposte dalle Unità aziendali ed eventuale convalida o proposta di modifica;
- c) aggregazione delle informazioni fornite dalle diverse Unità aziendali;
- d) predisposizione del documento finale di *budget* e dei relativi documenti a supporto.

Quanto sarà illustrato nel presente paragrafo per il *budget* dovrà intendersi riferito anche per le fasi di pianificazione pluriennale.

Ciascuna Unità aziendale - mediante accesso autorizzato e tracciato sul BPM - dovrà poter elaborare le proprie previsioni di spesa mediante compilazione di *file Excel* come *front-end* dell'Applicativo (c.d. “*schede*”).

Nella tabella seguente si rappresentano per ciascuna voce previsionale i contributi per utenza (operativa o autorizzativa) che dovranno essere gestiti mediante applicativo BPM.



Tabella 1 - schede di Budget per utenza da gestire mediante applicativo BPM

Voce Previsionale	Scheda di Budget	UTENTI		
		Utente Unità Organizzativa	Responsabile Unità Organizzativa	Controller
Partite <i>core business</i> (costi/ricavi caratteristici)	Mercati dell'Energia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Mercati del Gas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Mercati per l'Ambiente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Risorse esterne	Risorse esterne	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Costo del lavoro	Previsioni incrementali delle risorse umane (personale dipendente ed esterno)		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Altri elementi che incidono sulla consistenza			<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Politiche retributive			<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Investimenti/ammortamenti	Costo del personale			<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Investimenti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Ammortamenti	Ammortamenti			<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Costi da contratto di servizio verso Controllante			<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Altri ricavi	Altre voci			<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Accantonamenti				<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Svalutazioni				<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Gestione straordinaria				<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Imposte correnti, differite e anticipate				<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Gestione finanziaria		Pianificazione finanziaria		
Partite patrimoniali	Definizione partite patrimoniali			<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Movimentazione immobilizzazioni			<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Movimentazione imposte anticipate			<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Movimentazione patrimonio netto			<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Movimentazione fondi rischi ed oneri			<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

- Proposta
- Approvazione tecnica
- Approvazione definitiva

BUDGET / PPL

In particolare le “schede di Budget” che dovranno poter essere fornite dagli utenti/Responsabili delle Unità organizzative secondo i profili di responsabilità innanzi rappresentati, riguardano:

- le partite afferenti il *core business*;
- i costi per l’acquisizione di risorse esterne in conto esercizio;
- le previsioni incrementali delle risorse umane (personale dipendente ed esterno);
- i costi per l’acquisizione in conto investimento.

Tutte le Unità aziendali dovranno poter giustificare ciascuna previsione di spesa sia mediante inserimento nel BPM degli elementi di prezzo e quantità che hanno determinato la stima, sia allegando documentazione a supporto (ad esempio documenti in *Word, Excel, Powerpoint, Pdf*).

Ad integrazione di quanto fornito da ciascuna Unità aziendale, l’Unità Amministrazione, Finanza e Controllo attraverso l’**utenza controller**, oltre ad approvare le previsioni inserite dalle altre utenze, dovrà poter definire le seguenti poste:



- altri elementi che incidono sulla consistenza (previsioni in decremento del personale);
- politiche retributive (fisse e variabili);
- costo del personale;
- costi da contratti di servizio verso Controllante;
- altri ricavi (da rifatturazioni o da servizi resi a terzi o a società del Gruppo);
- accantonamenti a fondi rischi e oneri;
- svalutazioni delle immobilizzazioni o dei crediti compresi nell'attivo circolante;
- oneri e proventi finanziari;
- oneri e proventi straordinari;
- imposte correnti, differite e anticipate;
- definizione delle partite patrimoniali e schema di movimentazione delle immobilizzazioni, delle imposte anticipate, del fondo rischi e oneri e del patrimonio netto.

Sia i contributi forniti dalle Unità, sia i dati economici e patrimoniali integrativi predisposti dall'Unità Amministrazione, Finanza e Controllo, dovranno essere elaborati in forma mensilizzata e con separata indicazione delle voci direttamente e indirettamente attribuibili alle diverse linee di *business*. L'Applicativo infatti dovrà garantire la possibilità di rappresentare i dati economici e patrimoniali di *budget*, *forecast* e delle situazioni infrannuali sia secondo gli schemi attualmente previsti dal Codice Civile, sia secondo schemi sintetici da rappresentare ai Vertici aziendali e sia secondo gli schemi di *reporting* per linee di *business* descritti nel presente documento. Inoltre si dovrà sviluppare un Applicativo flessibile in grado di recepire, prontamente e con il minor impatto in termini di costo e di modifiche al sistema informatico, qualsiasi cambiamento legislativo o organizzativo.

L'utilizzo del BPM da parte delle diverse utenze presuppone lo sviluppo di profili utenti in grado di garantire:

- accessi da parte delle Unità organizzative limitati alle proprie schede di previsione o a quelle specificatamente individuate in fase di analisi preliminare del progetto;
- accessi all'Applicativo autorizzati e tracciati;
- evidenza degli *step* autorizzativi e dei controlli effettuati.



Di seguito vengono dettagliate le modalità di inserimento e successiva elaborazione a sistema delle principali voci previsionali di conto economico e stato patrimoniale.

**2.1.1 Risorse esterne**

Nella compilazione delle previsioni di acquisto delle risorse esterne ogni Unità organizzativa dovrà poter gestire una scheda standard simile a quella illustrata nella *tabella 2*.

Tabella 2 - Scheda di Budget Risorse esterne dell'Unità A

UNITA' A																
Anno 2012 (valori in euro)																
Conto	Descrizione Conto	gennaio	febbraio	Totale												
<b>A) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci:</b>																
R062001	a) Forniture di carburanti per autoveicoli a noleggio	100	20	120												
R062501	b) Fornitura di materiali e apparecchi non destinati a magazzino	50	20	70												
R062502	c) Fornitura di cancelleria e stampati	10	70	80												
Totale costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci		160	110	270												
<b>B) Per servizi:</b>																
<b>1) Servizi per attività informatiche</b>																
R072101	a) Diritti di utilizzo di programmi di elaborazione dati (software)	5.000	600	5.600												
R072102	b) Spese per servizi di assistenza sistemistica ed applicativa	1.500	800	2.300												
R072190	c) Altri servizi per attività informatica	200	900	1.100												
Totale servizi per attività informatiche		6.700	2.300	9.000												
<b>2) Servizi per l'immagine e la comunicazione</b>																
R072201	a) Organizzazione convegni, congressi, seminari e simili	8.000	6.800	14.800												
R072202	b) Spese per realizzazioni grafiche e audiovisive, per servizi fotog. e audiovisivi	30.000	10.500	40.500												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Descrizione composizione voce di spesa</th> <th>Importo</th> <th>Codice</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stampa del Bilancio 2011</td> <td>15.000</td> <td>AC00009 (1)</td> </tr> <tr> <td>Stampa della Relazione annuale 2011</td> <td>10.000</td> <td>AC00009 (1)</td> </tr> <tr> <td>Stampa Vademecum M-GAS</td> <td>5.000</td> <td>MGAS001 (2)</td> </tr> </tbody> </table>		Descrizione composizione voce di spesa	Importo	Codice	Stampa del Bilancio 2011	15.000	AC00009 (1)	Stampa della Relazione annuale 2011	10.000	AC00009 (1)	Stampa Vademecum M-GAS	5.000	MGAS001 (2)			
Descrizione composizione voce di spesa	Importo	Codice														
Stampa del Bilancio 2011	15.000	AC00009 (1)														
Stampa della Relazione annuale 2011	10.000	AC00009 (1)														
Stampa Vademecum M-GAS	5.000	MGAS001 (2)														
R072203	c) Spese di pubblicità, propaganda e stampa	25.000	500	25.500												
R072204	d) Organizzazione di manifestazioni a carattere aziendale	4.000	750	4.750												
R072290	e) Altri servizi per l'immagine	800	100	900												
Totale servizi per l'immagine e la comunicazione		67.800	18.650	86.450												
Totale costi per servizi		74.500	20.950	95.450												
<b>C) .....</b>																
<b>D) .....</b>																
<b>Totale .....</b>																
Totale Costi per Risorse Esterne		74.660	21.060	95.720												

**IPOTESI:**

Stampa del Bilancio 2011:  
Nr. 300 copie \* 50 €

Stampa relazione annuale 2011:  
Nr. 200 copie \* 50 €

Stampa vademecum MGAS:  
Nr. 200 copie \* 25 €

(1) Codice alfanumerico che identifica le voci di costo indirettamente imputate alle linee di business mediante attribuzione alle attività comuni - Tipologia "Altre risorse esterne"

(2) Codice alfanumerico che identifica le voci di costo imputate direttamente alla linea di business "MGAS e PGAS"

Per ogni singola voce di *budget* dell'anno N+1, contraddistinta dal conto di contabilità generale (aggregato alla settima posizione<sup>1</sup>), l'utenza operativa di ciascuna Unità dovrà poter inserire le seguenti informazioni di base:

- descrizione composizione voce di spesa;

<sup>1</sup> Il conto di contabilità generale nel GME è strutturato secondo una logica di aggregazione padre-figlio ed è composto da dieci caratteri alfanumerici. Le contabilizzazioni avvengono al livello elementare (conto alla decima posizione); i livelli superiori (aggregazioni di conti alla terza, alla quinta e alla settima posizione) si utilizzano per consentire analisi riferite alle varie tipologie di risorse.



- codici di attribuzione per linee di *business* (tale codici corrispondono a quelli che dovranno essere implementati per il censimento in SAP e in BPM delle partite economiche e patrimoniali per linee di *business*);
- valore di costo mensilizzato (tale valore deriverà dai dati di quantità e di prezzo inseriti mensilmente dagli utenti);
- cella di inserimento allegati;
- campo note.

Ciascun utente dovrà poter visualizzare in ogni momento e comunque in occasione delle fasi di caricamento delle informazioni necessarie alla predisposizione del *budget* una tabella riepilogativa, rappresentata a titolo esemplificativo nella *tabella 3*, con evidenza per ciascuna voce del corrispondente valore di *budget* dell'anno precedente (*budget* dell'anno N), del valore di *pre-closing* o dell'ultimo *forecast* disponibile riferiti all'anno N e, se già caricati dall'utente, del valore di *budget* dell'anno N+1.



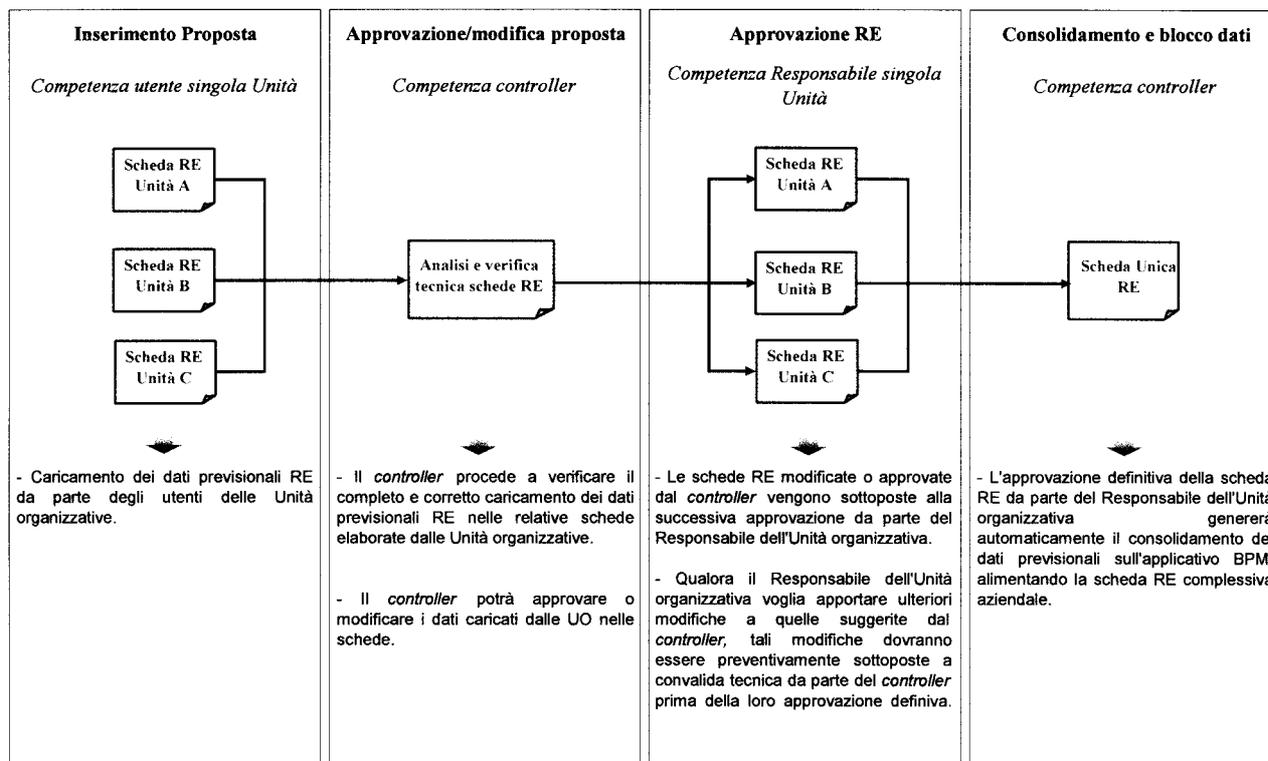
Tabella 3 - Budget Risorse Esterne dell'Unità A

UNITÀ A				
valori in euro				
Conto	Descrizione Conto	Budget 2011	Pre-closing 2011	Budget 2012
<b>A) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci:</b>				
R062001	a) Forniture di carburanti per autoveicoli a noleggio	135	130	120
R062501	b) Fornitura di materiali e apparecchi non destinati a magazzino	110	90	70
R062502	c) Fornitura di cancelleria e stampati	100	85	80
<b>Totale costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci</b>		<b>345</b>	<b>305</b>	<b>270</b>
<b>B) Per servizi:</b>				
<b>1) Servizi per attività informatiche</b>				
R072101	a) Diritti di utilizzo di programmi di elaborazione dati (software)	6.000	5.700	5.600
R072102	b) Spese per servizi di assistenza sistemistica ed applicativa	2.500	2.000	2.300
R072190	c) Altri servizi per attività informatica	1.500	1.300	1.100
<b>Totale servizi per attività informatiche</b>		<b>10.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>
<b>2) Servizi per l'immagine e la comunicazione</b>				
R072201	a) Organizzazione convegni, congressi, seminari e simili	15.000	14.000	14.800
R072202	b) Spese per realizzazioni grafiche e audiovisive, per servizi fotog. e audiovisivi	42.000	39.000	40.500
R072203	c) Spese di pubblicità, propaganda e stampa	23.000	22.500	25.500
R072204	d) Organizzazione di manifestazioni a carattere aziendale	5.000	5.000	4.750
R072290	e) Altri servizi per l'immagine	1.000	1.100	900
<b>Totale servizi per l'immagine e la comunicazione</b>		<b>86.000</b>	<b>81.600</b>	<b>86.450</b>
<b>Totale costi per servizi</b>		<b>96.000</b>	<b>90.600</b>	<b>95.450</b>
<b>C) .....</b>				
<b>1) .....</b>				
.....	.....	....	....	....
.....	.....	....	....	....
<b>Totale .....</b>		<b>....</b>	<b>....</b>	<b>....</b>
<b>Totale Costi per Risorse Esterne</b>		<b>96.345</b>	<b>90.905</b>	<b>95.720</b>

L'utenza *controller*, invece, dovrà poter accedere in lettura e modifica sia alle schede di previsione delle risorse esterne caricate dalle singole Unità (di cui alla *tabella 2*) e ai relativi allegati di dettaglio, sia alla scheda riepilogativa della singola Unità (di cui alla *tabella 3*), sia alla scheda contenente il valore complessivo aziendale dei dati di pianificazione relativi alle risorse esterne di tutte le Unità organizzative. Tale ultima scheda, che dovrà riportare per ciascuna voce previsionale delle risorse esterne sia i valori di *budget* dell'anno N, sia i valori di *pre-closing* o dell'ultimo *forecast* dell'anno N, sia i valori di *budget* dell'anno N+1, sarà elaborata mediante il seguente processo di consolidamento dei dati:



Tabella 4 - Processo di consolidamento dei dati previsionali RE



L'approvazione definitiva dovrà rendere la scheda RE non più modificabile da parte dei diversi utenti delle Unità organizzative e dunque visualizzabile dagli stessi in sola lettura. Eventuali modifiche dovranno poter essere effettuate solo a seguito di sblocco delle schede da parte del *controller*.

### 2.1.2 Costo del lavoro

#### Consistenza del personale dipendente

Al fine di pianificare un programma di acquisizione del personale dipendente per l'anno N+1 i Responsabili di ciascuna Unità organizzativa dovranno poter compilare un'apposita scheda *Excel* (scheda HR) con le informazioni riguardanti la propria Unità. In particolare, tale scheda dovrà consentire ai singoli Responsabili di alimentare i seguenti campi:

- descrizione del profilo lavorativo;
- mese di acquisizione in organico;
- categoria contrattuale di inquadramento (Dirigenti, Quadri, Impiegati).



Analoga scheda dovrà essere messa a disposizione del *controller* per la previsione delle ulteriori informazioni che incidono sulla consistenza (cessioni di contratto a tempo determinato, eventuali esodi incentivati; cessioni di contratto ad altre Società del Gruppo).

I dati inseriti dai Responsabili delle diverse Unità organizzative e dal *controller*, una volta autorizzati, validati tecnicamente e consolidati dovranno andare a popolare una macro scheda contenente la movimentazione mensile della consistenza effettiva e media per ciascuna Unità organizzativa del personale dipendente per l'anno N+1. Il dato iniziale di tale scheda sarà alimentato di *default* con i dati di *pre-closing* o di ultimo *forecast* al 31 dicembre dell'anno N. A titolo esemplificativo si rappresenta nella *tabella 5* la scheda di movimentazione mensile per ciascuna Unità organizzativa della consistenza effettiva innanzi descritta.

Tabella 5 - scheda di movimentazione mensile per ciascuna Unità organizzativa della consistenza effettiva dell'anno N+1

Unità	Categoria contrattuale	Pre-closing			gennaio N+1			..... N+1			Budget N+1		
		31/12/N	Entrate	Uscite	consistenza effettiva 31/01/N+1	Entrate	Uscite	consistenza effettiva ...../N+1	Entrate	Uscite	consistenza effettiva 31/12/N+1		
Unità A	Dirigenti	1	-	-	1	.....	.....	.....	.....	.....	.....		
	Quadri	4	-	1	3	.....	.....	.....	.....	.....	.....		
	Impiegati	13	1	-	14	.....	.....	.....	.....	.....	.....		
<b>Totale Unità A</b>		<b>18</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	.....	.....	.....	.....	.....	.....		
Unità B	Dirigenti	1	-	-	1	.....	.....	.....	.....	.....	.....		
	Quadri	2	1	-	3	.....	.....	.....	.....	.....	.....		
	Impiegati	4	-	-	4	.....	.....	.....	.....	.....	.....		
<b>Totale Unità B</b>		<b>7</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	.....	.....	.....	.....	.....	.....		
....	Dirigenti	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....		
	Quadri	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....		
	Impiegati	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....		
<b>Totale Unità ....</b>		.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....		
Azienda	Dirigenti	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....		
	Quadri	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....		
	Impiegati	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....		
<b>Totale Azienda</b>		.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....		

Consistenza del personale esterno

Nella scheda di previsione di acquisizione del personale dipendente per l'anno N+1, ciascun Responsabile di Unità dovrà poter pianificare per il medesimo anno il personale esterno che collaborerà con la propria Unità. In particolare i campi che dovranno poter essere alimentati dai singoli Responsabili sono:

- numero di risorse;
- descrizione del progetto;
- durata del progetto (dal mese x al mese y);
- valore di costo mensilizzato (tale valore deriverà dai dati di quantità e di prezzo inseriti mensilmente dagli utenti).

Le informazioni inserite in tale scheda dal Responsabile dovranno andare ad alimentare la corrispondente voce di spesa nella scheda Risorse Esterne dell'Unità.

Politiche retributive del personale dipendente



Dovrà essere messa a disposizione del *controller* una scheda per la previsione delle politiche retributive (fisse e variabili) per ciascun livello di inquadramento del personale dipendente del GME. Dovrà essere possibile, inoltre, modificare le percentuali di carico degli oneri sociali per ciascuna politica retributiva e definirne l'anno di erogazione. Gli importi così definiti contribuiranno a popolare la scheda di calcolo del costo base del personale dipendente.

Costo del personale dipendente

Il *controller* dovrà avere accesso ad una scheda di calcolo del costo base del personale dipendente. In tale scheda confluiranno i dati (consistenza, costo totale, politiche retributive) di consuntivo e previsionali provenienti dal sistema ERP SAP e da *file* esterni.

L'utente *controller* dovrà avere la possibilità di modificare tali dati così che possano alimentare uno specifico algoritmo di calcolo automatico del costo base del personale dipendente. Il costo base così elaborato potrà essere associato alla consistenza prevista (consistenza media anno N+1) per calcolare la previsione di *budget* del costo del lavoro.

**2.1.3 Investimenti/Ammortamenti**

Nella compilazione delle previsioni di acquisto degli investimenti ogni Unità organizzativa dovrà poter gestire una scheda standard simile a quella illustrata nella *tabella 6*.

Tabella 6 - Scheda di Budget Investimenti - Unità A

SCHEDA INVESTIMENTI - UNITÀ A			
<b>Progetto:</b> Potenziamento Postazioni Ufficio			
<b>Descrizione:</b> Potenziamento postazioni uffici GME			
<b>Obiettivi e benefici attesi:</b> Miglioramento tecnologico delle postazioni Di lavoro			
Dettaglio	Descrizione	Realizzato internamente	Controvalore
PC	Acquisto PC per acquisizione nuove risorse	<input type="radio"/> SI <input checked="" type="radio"/> NO	10.950
Software	Sviluppo SW per il calcolo di nuovi indicatori su MGP	<input checked="" type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	24.050
.....	.....	<input type="radio"/> SI <input checked="" type="radio"/> NO	-
<b>Totale potenziamento postazioni ufficio</b>			<b>35.000</b>

(1) Codice alfanumerico che identifica gli investimenti indirettamente imputati alle linee di business mediante attribuzione alle attività comuni  
 (2) Codice alfanumerico che identifica gli investimenti diretti imputati alla linea di business "MGP"

	Prezzo Unitario (euro)	Quantità	Controvalore	entrata in esercizio	Codice
	600	10	6.000	feb-12	SC00004 (1)
	750	5	3.750	mar-12	SC00004 (1)
	1.200	1	1.200	apr-12	MGP0001 (2)
<b>Totale PC</b>		<b>16</b>	<b>10.950</b>		

Personale	Prezzo orario (euro)	Nr. Ore	Controvalore	entrata in esercizio	Codice
- Interno					
Dirigenti	150	10	1.500		
Quadri	80	32	2.560		
Impiegati	50	133	6.650		
<b>Totale Personale</b>		<b>175</b>	<b>10.710</b>	<b>feb-12</b>	<b>MGP0001 (2)</b>
- Esterno					
Consulente Senior	130	50	6.500		
Consulente Junior	90	76	6.840		
<b>Totale Software realizzato internamente</b>		<b>301</b>	<b>24.050</b>		<b>MGP0001 (2)</b>



Per ogni singola voce di *budget* dell'anno N+1 (singolo investimento) dovranno poter essere inserite le seguenti informazioni di base:

- nome del progetto di investimento;
- descrizione del progetto di investimento, degli obiettivi e dei benefici attesi;
- codici di attribuzione per linee di *business* (tale codici corrispondono a quelli che dovranno essere implementati per il censimento in SAP e in BPM delle partite economiche e patrimoniali per linee di *business*);
- valore di *budget* (tale valore deriverà dai dati di quantità e di prezzo inseriti mensilmente dagli utenti);
- data di entrata in esercizio;
- cella di inserimento allegati;
- campo note.

Dovrà essere possibile per ciascuna Unità inserire il nome progetto mediante un menù a tendina, con la possibilità di inserire anche progetti nuovi, qualora fosse necessario. Per ciascun progetto dovrà essere possibile fornire il dettaglio delle singole voci di spesa che lo compongono, per ciascuna delle quali si dovranno poter indicare le ipotesi di prezzo e quantità condotte, la data di entrata in esercizio, il codice di attribuzione per linea di *business*. Ciascun utente dovrà inoltre poter specificare se si prevede che il singolo investimento ipotizzato sia realizzato internamente o meno.

Ciascun utente dovrà poter visualizzare in ogni momento e comunque in occasione delle fasi di caricamento delle informazioni necessarie alla predisposizione del *budget*, una tabella riepilogativa con evidenza - per ciascun progetto di investimento caricato dall'Unità - del corrispondente valore di *budget* dell'anno precedente (*budget* dell'anno N), del valore di *pre-closing* o dell'ultimo *forecast* disponibile riferiti all'anno N e, se già caricati dall'utente, del valore di *budget* dell'anno N+1. L'utenza *controller*, invece, dovrà poter accedere in lettura e modifica oltre alle singole schede di previsione di investimento caricate dalle singole Unità e alla tabella riepilogativa in precedenza richiamata, alla scheda contenente il valore complessivo degli investimenti aziendali. Tale ultima scheda, che dovrà contenere i valori di *budget* dell'anno N, i valori di *pre-closing* o dell'ultimo *forecast* dell'anno N e i valori di *budget* dell'anno N+1, dovrà essere elaborata mediante un processo di consolidamento dei dati simile a quello descritto per le Risorse Esterne, salvo



l'ulteriore previsione - per gli investimenti a carattere informatico - di specifici *step* autorizzativi per gli utenti e il Responsabile dell'Unità Sistemi IT.

In particolare l'approvazione definitiva della scheda di investimento da parte del Responsabile di Unità, previa verifica tecnica del *controller*, dovrà rendere la stessa non più modificabile da parte dei diversi utenti delle Unità organizzative e dunque visualizzabile dagli stessi in sola lettura. Tale operazione, infatti, dovrà generare automaticamente il consolidamento dei dati previsionali sull'applicativo BPM, alimentando la scheda dei progetti di investimento complessivi aziendali e un apposito algoritmo di calcolo degli ammortamenti, basato sulla combinazione delle informazioni provenienti dal sistema ERP SAP e dei valori di *pre-closing* o dell'ultimo *forecast* dell'anno N e di *budget* dell'anno N+1 caricati in BPM.

Eventuali modifiche alle singole schede di investimento dovranno poter essere effettuate solo a seguito di sblocco delle schede da parte del *controller*.

#### 2.1.4 Partite core business

Le Unità organizzative direttamente coinvolte nella gestione delle attività *core* del GME dovranno avere accesso a specifiche schede di previsione per le relative partite reddituali. Tali schede dovranno essere strutturate in maniera tale che ciascuna Unità sarà chiamata ad inserire esclusivamente le ipotesi di base di quantità e di prezzo per ciascuna piattaforma gestita. Tali dati dovranno generare attraverso specifici algoritmi di calcolo il controvalore delle "partite passanti"<sup>2</sup> e "a margine"<sup>3</sup> del GME.

I processi di validazione tecnica da parte del *controller*, di approvazione da parte del Responsabile dell'Unità organizzativa coinvolta e di blocco dati dovranno essere strutturati in maniera analoga a quelli descritti nei precedenti paragrafi. In tal caso il processo di consolidamento dei dati previsionali sull'applicativo BPM dovrà andare ad alimentare la scheda riepilogativa dei ricavi passati e a margine del GME.

<sup>2</sup> Per partite passanti si intendono gli elementi positivi di reddito che trovano esatta corrispondenza in elementi negativi di reddito.

<sup>3</sup> Per partite a margine si intendono gli elementi positivi di reddito destinati alla copertura dei costi di gestione e alla remunerazione del capitale investito.



### 2.1.5 Gestione Finanziaria

Il *controller* dovrà avere accesso ad una specifica scheda per la previsione dell'andamento della liquidità aziendale nel corso dell'anno N+1 e conseguentemente per la stima dei relativi proventi/oneri finanziari. Tale scheda partendo dalle disponibilità liquide del *pre-closing* o dell'ultimo *forecast* dell'anno N, dovrà movimentare, attraverso uno specifico algoritmo di calcolo, i flussi di cassa in entrata e uscita che genereranno o assorbiranno liquidità aziendale. Tale scheda dovrà essere alimentata mediante acquisizione di informazioni preliminarmente caricate sul sistema ERP SAP e sul sistema BPM; dovrà essere comunque consentita l'alimentazione manuale.

### 2.1.6 Altre voci di conto economico/partite patrimoniali

Il *controller* dovrà avere accesso a specifiche schede di previsione per le ulteriori voci di conto economico (costi da contratto di servizio verso Controllante, altri ricavi, accantonamenti per rischi e oneri, svalutazioni, oneri/proventi straordinari, imposte correnti, differite e anticipate) e per le voci di stato patrimoniale. Ciascuna scheda dovrà contenere le informazioni necessarie a garantire sia una corretta previsione dei valori di *budget* (ad esempio dettaglio delle singole voci di spesa o di ricavo, ipotesi di base, descrizione, valori previsti mensilizzati), sia il rispetto della struttura del *reporting* aziendale (ad esempio codici di attribuzione per linee di *business*).

## 2.2 SITUAZIONI INFRANNUALI

Con cadenza trimestrale vengono predisposte situazioni infrannuali ovvero documenti in cui vengono illustrate e analizzate le *performance* economiche, patrimoniali e finanziarie del periodo di riferimento, gli scostamenti rispetto al consuntivo del periodo omologo dell'anno precedente (per le partite economiche) o all'ultimo bilancio approvato (per le partite patrimoniali e finanziarie).

L'Applicativo dovrà elaborare i dati consuntivi ad una certa data sia sulla base delle informazioni provenienti dal sistema ERP/SAP, sia sulla base di informazioni caricate nel BPM mediante acquisizione di *file Excel*. Mediante lancio di una specifica transazione di consolidamento dati il sistema dovrà elaborare, con riferimento al periodo oggetto di analisi, la seguente reportistica:

- Bilancio di verifica;



- Conto economico e stato patrimoniale secondo gli schemi attualmente previsti dal Codice Civile;
- Conto economico e stato patrimoniale secondo schemi sintetici da rappresentare ai Vertici aziendali;
- *Reporting* per linee di *business*.

### 2.3 FORECAST

Le fasi previste per l'attività di *forecast* possono sintetizzarsi nelle seguenti:

1. verifica della permanenza dei presupposti adottati in *budget* ed eventuale ridefinizione;
2. eventuale ripianificazione degli interventi previsti;
3. eliminazione di interventi non più necessari;
4. inserimento di interventi successivamente autorizzati;
5. determinazione dei nuovi probabili importi a fine anno e a fine periodo.

Al termine del primo, del secondo ed eventualmente del terzo trimestre (*pre-closing*) si verifica la realizzazione delle ipotesi adottate in fase di elaborazione del *budget*, si effettuano, quando necessario, le opportune modifiche per il recepimento nel *forecast* dei nuovi fatti e circostanze in base ai quali si richiede alle Unità organizzative la rischedulazione degli interventi già previsti nel *budget*, ovvero l'inserimento di nuovi interventi, nonché l'eliminazione di interventi ritenuti non più necessari.

Sulla base delle informazioni fornite dalle singole Unità possono essere determinati i nuovi probabili valori annuali che assumeranno le diverse partite economiche e patrimoniali prefigurando ipotesi sempre più verosimili ai risultati del periodo.

Le informazioni di *forecast* di competenza di ogni Unità dovranno poter essere inserite a sistema utilizzando dei *front-end*, analoghi a quelli descritti in sede di *budget*, contenenti i dati di consuntivo consolidati alla data in cui si svolge l'attività di riprevisione.



## 2.4 CONTROLLO DI GESTIONE

Poiché lo svolgimento dell'attività operativa è scandito dalla programmazione espressa nel *budget*, questo diviene lo strumento di riferimento per effettuare il controllo di gestione aziendale secondo le seguenti fasi:

1. predisposizione periodica, e/o a richiesta, dei confronti con i consuntivi contabili e con i valori di impegnato provenienti da ERP/SAP;
2. individuazione degli scostamenti consuntivo verso *budget* e di impegnato verso *budget*;
3. analisi scostamenti e determinazione delle cause.

Con cadenza prestabilita, o in caso di esigenze specifiche a richiesta, si dovranno poter elaborare i consuntivi a partire dai dati contabili di chiusura, ovvero i dati contabilizzati ad una certa data.

## 2.5 REPORTING

Con riferimento alla diversa reportistica che l'Applicativo dovrà essere in grado di garantire si rinvia a quanto ampiamente dettagliato al successivo paragrafo 3.3.2 "Modello di reporting".

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes, located in the bottom right corner of the page.



### 3. FASI DI REALIZZAZIONE DEL PROGETTO

Costituiscono oggetto del servizio le seguenti fasi di sviluppo, implementazione e personalizzazione di un sistema BPM teso a soddisfare le esigenze del GME ed in particolare:

- FASE A - consulenza specialistica di processo;
- FASE B - sviluppo di nuove funzionalità nel sistema ERP SAP;
- FASE C - realizzazione dell'applicativo BPM;
- FASE D - consulenza specialistica di start-up;
- FASE E - supporto sistemistico ed applicativo.

#### 3.1 FASE A - CONSULENZA SPECIALISTICA DI PROCESSO

Al fine di procedere ad una corretta implementazione dell'applicativo BPM, il Soggetto Aggiudicatario della gara (di seguito anche il "Fornitore") dovrà fornire l'attività di consulenza volta a definire e formalizzare la migliore soluzione per realizzare un modello di *reporting* e di contabilità industriale per linee di *business*, basando le proprie analisi sulle *best practice* di settore. In particolare tale fase si sostanzierà nelle seguenti macro-attività:

1. analisi dei requisiti funzionali richiesti e dettagliati nel presente documento;
2. analisi dell'attuale modello/processo ("AS-IS");
3. disegno del nuovo processo ("TO-BE") con l'indicazione degli interventi di revisione da effettuare sui processi esistenti e la definizione del nuovo *workflow* previsto e l'eventuale ridefinizione delle specifiche funzionali e di sistema.

L'ambiente "TO-BE" dovrà essere progettato in modo da integrarsi con infrastrutture e standard del GME dettagliati nel capitolo III "Specifiche tecniche".

La consulenza specialistica di processo dovrà essere erogata dal Team di lavoro costituito da figure professionali aventi i requisiti dettagliatamente individuati al successivo capitolo III paragrafo 7.1 "Figure professionali richieste".

#### 3.2 FASE B - SVILUPPO DI NUOVE FUNZIONALITÀ NEL SISTEMA ERP SAP



Il Fornitore dovrà implementare nel sistema SAP del GME, tutte le funzionalità eventualmente necessarie per rendere il sistema conforme al modello di contabilità industriale e di *reporting* delineati nel presente documento e in linea per realizzare l'interscambio di flussi informativi con l'applicativo BPM.

### 3.2.1 Attuale struttura del sistema ERP SAP in ambito GME

Il sistema SAP è stato introdotto presso il GME a partire dal 2004 con l'implementazione dei moduli *Financial Accounting* (FI), *Asset Accounting* (AA) e *Controlling* (CO) e a partire dal 2011 anche del modulo *Material Management* (MM). Tali moduli sono gestiti pressoché centralmente<sup>4</sup> dall'Unità Amministrazione, Finanza e Controllo del GME. Si fornisce di seguito una breve descrizione delle loro funzionalità:

- **Modulo MM:** garantisce la gestione automatizzata della quasi totalità delle fasi che compongono il processo di approvvigionamento di beni e servizi propedeutici allo svolgimento delle attività di *business* e dei relativi *step* autorizzativi. In particolare le fasi che vengono gestite attraverso il suddetto modulo sono:
  - Richiesta di acquisto di beni e servizi;
  - Ordine di acquisto (contratto di acquisto di beni e servizi);
  - Entrata merce/avvenuta erogazione della prestazione di servizi;
  - Fatturazione;
  - Gestione delle autorizzazioni al pagamento delle fatture;
- **Modulo FI:** consente la rilevazione contabile delle partite economiche e patrimoniali connesse alle attività di *core business* e ai contratti di approvvigionamento di beni e servizi non gestiti attraverso il modulo MM, la rilevazione delle scritture di assestamento in fase di chiusure infrannuali, nonché la gestione dei libri obbligatori;
- **Modulo AA:** consente la gestione e rilevazione degli investimenti materiali e immateriali, la determinazione e rilevazione annuale degli ammortamenti di competenza dell'esercizio, nonché la gestione del registro dei beni ammortizzabili;
- **Modulo CO:** consente la verifica automatica sulla disponibilità di *budget* nelle fasi di approvvigionamento dei beni e servizi, la rilevazione dei costi per Unità organizzative e dei

<sup>4</sup> Solo alcune fasi del processo di approvvigionamento di beni e servizi prevedono il coinvolgimento di altre Unità organizzative.



ricavi e degli investimenti per progetti. In particolare gli oggetti di *controlling* utilizzati per riclassificare le voci economiche e gli investimenti adottati dal GME possono riassumersi nei seguenti :

- *Centri di costo (CDC)*: vengono utilizzati per la rilevazione contabile dei costi non afferenti il *core business* e forniscono una visione delle componenti negative di reddito per Unità organizzative aziendali. La finalità dei CDC è quella di fornire scenari previsionali ed analisi degli scostamenti rispetto ai consuntivi con riferimento alla gestione dei singoli elementi organizzativo - strutturali finalizzati alla valutazione delle *performance* in ambito di ottimizzazione delle risorse assegnate e alla definizione degli obiettivi da assegnare;
- *Ordini interni*: sono utilizzati per la rilevazione delle componenti positive e negative di reddito afferenti il *core business* e forniscono una visione dei costi e dei ricavi per “commessa” ovvero per mercato/piattaforma di negoziazione gestita e per servizio prestato. Gli ordini interni vengono utilizzati anche per tenere separata evidenza contabile delle partite economiche *intercompany*;
- *Ordini statistici*: vengono utilizzati in sede di creazione anagrafica di un cespite aziendale e forniscono una visione degli investimenti materiali e immateriali per progetto. Tuttavia tali oggetti di *controlling*, essendo utilizzati ai soli fini informativi, non possono essere usati per effettuare rilevazioni contabili. Ne consegue che non è attualmente possibile visualizzare per progetto le corrispondenti quote di ammortamento.

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the left.



### 3.2.2 Mappatura degli investimenti e delle componenti reddituali in SAP

La realizzazione di un sistema di contabilità industriale e dunque di un sistema di *reporting* per linee di *business*, presuppone che tutte le poste contabili che si intende allocare (partite reddituali e investimenti) siano censite, nel sistema ERP SAP, nelle seguenti categorie:

- voci reddituali/investimenti da attribuire direttamente alle linee di *business* nella loro massima disaggregazione;
- voci di costo/investimenti che non è possibile attribuire direttamente alle linee di *business* nella loro massima disaggregazione, ma solo alle macro categorie di appartenenza;
- voci di costo/investimenti da attribuire alle attività comuni suddivise nelle diverse categorie di aggregazione individuate in base ai *driver* di attribuzione.

Tale censimento dovrà avvenire per le partite reddituali afferenti il *core business*, al momento della loro rilevazione contabile (che potrà coincidere con il momento di fatturazione o con quello di accertamento per competenza); per gli investimenti e per i costi gestiti tramite il Modulo MM di SAP al momento dell'inserimento a sistema della Richiesta di Acquisto o del contratto di acquisto; per i costi gestiti tramite il modulo FI al momento della loro rilevazione contabile (che potrà coincidere con il momento di registrazione della fattura o con quello di accertamento per competenza).

### 3.2.3 Allocazione delle partite pregresse

Al fine di ottenere un sistema di *reporting* che sia attendibile e in grado di fornire una ragionevole misurazione del grado di profittabilità delle piattaforme di negoziazione gestite dal GME, si rende necessario censire nel sistema SAP tutti gli investimenti effettuati in anni precedenti o comunque in data antecedente l'avvio del sistema di contabilità industriale per linee di *business* che risultino ancora in ammortamento. Ciò dovrà essere effettuato con il supporto dell'Unità Amministrazione, Finanza e Controllo mediante analisi dei cespiti aziendali, individuazione di quelli oggetto di censimento e riallocazione degli stessi alle categorie descritte al paragrafo precedente. L'allocazione delle partite pregresse potrebbe rendersi necessaria anche per l'allineamento delle partite rilevate nel sistema SAP anteriormente alla data di avvio del sistema di contabilità industriale delineato nella presente richiesta di fornitura.



### 3.2.4 *Ulteriori sviluppi*

Il Fornitore dovrà sviluppare nel sistema ERP SAP tutte le funzionalità necessarie a realizzare la mappatura delle voci patrimoniali secondo modalità analoghe a quelle illustrate nei paragrafi precedenti per gli investimenti e per le voci reddituali, prevedendo la possibilità di procedere all'allineamento delle partite pregresse.

### 3.2.5 *Sviluppo del reporting nel sistema ERP SAP*

Il sistema ERP SAP dovrà elaborare un *report* - esportabile in uno più formati *standard* (ad esempio txt, xls, xml, csv) - che contenga separata evidenza delle voci economiche - patrimoniali consuntive, per un certo periodo oggetto di osservazione, suddivise tra:

- a) quelle direttamente attribuite alle linee di *business* nella loro massima disaggregazione;
- b) quelle non attribuite direttamente alle linee di *business* nella loro massima disaggregazione, ma solo alle macro categorie di appartenenza;
- c) quelle attribuite alle attività comuni.

Analogo *report* dovrà esser fornito con riferimento agli investimenti. Tale ultimo *report* dovrà contenere, contestualmente agli investimenti, anche gli ammortamenti di periodo suddivisi nelle sopra citate categorie in modo da fornire per ciascun cespite una visione sia reddituale che finanziaria degli stessi.

Tale *report* dovrà essere acquisito dall'applicativo BPM in maniera automatica e su richiesta dell'utente così come specificato al successivo paragrafo 3.3.1 "Requisiti funzionali dell'Applicativo BPM".



### 3.3 FASE C - REALIZZAZIONE DELL'APPLICATIVO BPM

L'Applicativo dovrà essere di supporto al sistema di controllo di gestione consentendo la realizzazione di un modello di *reporting* in grado di fornire analisi degli eventi di gestione secondo diverse viste logiche. Il Fornitore dovrà proporre una soluzione tecnica e funzionale, la cui implementazione sia tale da soddisfare completamente le esigenze del GME. A tal fine il Fornitore dovrà implementare e personalizzare il prodotto indicato nel capitolo III "Specifiche tecniche" nel rispetto delle funzionalità e delle caratteristiche tecniche richieste dal GME, mediante un Team di lavoro costituito da figure professionali aventi i requisiti dettagliatamente individuati al successivo capitolo III paragrafo 7.1 "Figure professionali richieste".

Il Fornitore dovrà organizzare e sviluppare una o più demo dell'Applicativo prima del suo collaudo funzionale e tecnico.

#### 3.3.1 Requisiti funzionali dell'applicativo BPM

L'Applicativo a supporto del processo di pianificazione e controllo deve consentire l'espletamento delle attività in cui si articola il processo.

Nel seguito si riepilogano le macro funzionalità che il BPM dovrà garantire:

- possibilità di adeguare il processo di pianificazione e controllo e la struttura del *reporting* a qualsiasi cambiamento legislativo od organizzativo, così da permettere ad esempio di modificare, inserire, raggruppare, Unità organizzative o linee di *business*, per le quali il sistema dovrà consentire l'alimentazione dei dati consuntivi e prospettici. Tale facoltà dovrà essere resa gestibile dall'utenza *controller* senza richiedere l'intervento del Fornitore e/o degli specialisti dell'Unità Sistemi IT del GME;
- gestione di un piano dei conti allineato a quello presente in SAP compresi i raggruppamenti di livello (alla settima posizione, alla quinta posizione, alla terza posizione);
- creazione di nuovi voci di conto economico associandoli a conti di contabilità generale presenti in SAP e possibilità di raggruppare questi in *cluster* di riepilogo; analoga facoltà dovrà essere assicurata per gli oggetti di *controlling*. Con riferimento a questi ultimi, l'Applicativo dovrà garantire la possibilità di creare nuovi oggetti di *controlling* e di associarli a quelli customizzati in SAP;



- acquisizione automatica mensile delle informazioni contenute nel sistema ERP SAP e comunque su richiesta dell'utenza *controller*. In particolare il BPM dovrà poter acquisire dal sistema SAP:
  - le informazioni contabili;
  - le modifiche/aggiornamenti effettuati nel Piano dei conti, negli oggetti di *controlling*, nelle anagrafiche;
  - le informazioni di contabilità industriale (ad esempio impegnato rispetto al pianificato);
- possibilità di acquisire automaticamente e su richiesta dell'utenza *controller* dati di natura non contabile (disponibili ad esempio su *file Excel*);
- elaborazione di un conto economico e di uno stato patrimoniale - a diversi livelli di dettaglio - in forma annuale e mensilizzata e con orizzonti temporali di confronto riferiti ai 5 anni precedenti (per i dati consuntivi) e ai 5 anni successivi (per i dati previsionali);
- possibilità da parte degli utenti delle diverse Unità organizzative di poter giustificare le proprie previsioni di spesa sia mediante inserimento delle ipotesi di base, costituite da elementi di prezzo e quantità, sia allegando documentazione a supporto (ad esempio documenti *Word, Excel, Powerpoint, Pdf*). Tale elementi dovranno poter essere archiviati a sistema e consultabili dagli utenti in qualsiasi momento;
- possibilità di definire voci di costo *standard* che possano alimentare automaticamente il dato di prezzo unitario nell'elaborazione delle previsioni o nei *driver* di ribaltamento per linee di *business*;
- utilizzo di "maschere di anagrafica *driver*" di facile interfaccia per l'utente, modificabili alle esigenze del GME e in grado di gestire le eccezioni;
- produzione dei diversi *budget* di dettaglio che compongono il documento (ad esempio del Personale, degli Investimenti, delle Risorse Esterne) in forma mensilizzata ed annuale e all'occorrenza anche in altre dimensioni temporali; analoga facoltà dovrà essere garantita per gli ulteriori documenti di *reporting* (*forecast*; situazioni infrannuali; piano pluriennale; *reporting* per linee di *business*);
- sviluppo di profili utenti in grado garantire accessi da parte delle Unità organizzative limitati alle proprie attività e tracciabilità dei processi autorizzativi attraverso la creazione di un apposito *report* di monitoraggio del flusso operativo di pianificazione (*Work-flow* autorizzativo per singole schede di previsione). Si dovrà inoltre, implementare un processo



di notifica agli utenti, anche attraverso *mail*, delle schede *pending* ovvero mancanti di informazioni essenziali;

- gestione delle informazioni “da e verso” le Unità organizzative. Qualora, nei diversi livelli di approvazione di un dato di pianificazione, dovessero essere apportate modifiche, il sistema permetterà di tracciarle e consentirà, attraverso l’analisi dello storico delle variazioni, di risalire alle proposte originarie;
- retro navigabilità delle elaborazioni effettuate dall’Applicativo (a titolo esemplificativo non esaustivo passaggi di ribaltamento delle informazioni contabili provenienti dal sistema ERP SAP sulle diverse linee di *business*; formulazione delle previsioni di spesa);
- possibilità di blocco/sblocco dei *report* da parte dell’utenza *controller*;
- possibilità di generare *file* esportabili in diversi formati (ad esempio *Excel, Word, Pdf*) e in grado di alimentare un apposito sistema di *dashboard*, da sviluppare su piattaforma SAP Xcelsius. Tale sistema dovrà consentire a specifici utenti, attraverso l’implementazione di appositi modelli di *visual analytics* (customizzati in funzione delle specifiche esigenze del GME), sia di presentare le informazioni in modalità dinamica ed interattiva, sia di effettuare, in tempo reale, “*what-if analysis*” sui dati pianificati/consuntivati;
- produzione di *report* informatici che offrano la possibilità di navigare attraverso i dati (utilizzando le varie metodologie *drill*), facilitandone l’analisi, l’aggregazione ed il confronto;
- produzione di *report* dinamici ovvero con possibilità di utilizzare orizzonti di analisi differenti ed effettuare diverse analisi di confronto;
- gestione in maniera flessibile delle fasi di elaborazione del *budget* (compilazione presentazione ed approvazione, ma anche riprevisioni, legate all’attività di *forecast*, ed eventuali riformulazioni di *budget* in occasione di accadimenti particolari);
- estraibilità dei dati pianificati e consuntivi - su richiesta di specifici utenti - attraverso l’applicativo *Business Objects*;
- realizzazione di un archivio dei dati di piano pluriennale, *budget*, consuntivo e *reporting* per linee di *business* degli anni precedenti e dunque recupero dei dati relativi ai tre anni precedenti l’entrata in esercizio dell’Applicativo;
- acquisizioni manuali facili e standardizzate dei dati mediante la predisposizione di oggetti a selezione e scelta (menù a tendina), nonché di meccanismi di controllo della congruenza dei dati (regole di correlazione).



Nel seguito sono elencate le caratteristiche tecnologiche alla base dell'Applicativo BPM:

- flessibilità nel disegno del modello informativo;
- gestione dei diversi processi in maniera modulare ed integrata;
- interfaccia utente “*user-friendly*”, principalmente “*Excel-like*” e “*Web-based*” con inserimento/rettifica manuale dei dati direttamente sulle strutture dati dell'Applicativo;
- motore multidimensionale con avanzate funzionalità di analisi OLAP (“*drill-down*”, “*drill-up*”, “*drill-across*”, “*drill-through*”), utilizzabili attraverso una reportistica centralizzata, flessibile e dinamica;
- sistema di *Work-flow* per guidare gli utenti in ogni fase del processo e vincolare tra loro i passi operativi;
- avanzata gestione della profilazione utente al fine di consentire accessi autorizzati e tracciati;
- possibilità di creare reportistica tabellare e grafica (navigabile).

### 3.3.2 *Modello di reporting*

Il controllo di gestione realizza le sue analisi e conclusioni attraverso *report* adeguati, per livello di dettaglio, ai diversi destinatari.

I *report* al Vertice aziendale dovranno evidenziare l'andamento dei macro fenomeni economici, patrimoniali e finanziari rispetto alle previsioni, nonché la possibilità del raggiungimento degli obiettivi prefissati e dovranno suggerire eventuali leve ed azioni correttive per ridurre gli scostamenti tendenziali.

I *report* alle Unità organizzative dovranno essere caratterizzati da un maggior grado di analiticità e dovranno recepire le indicazioni del Vertice per la riduzione dello scostamento tendenziale dagli obiettivi prefissati.

I *report* per linee di *business* dovranno consentire l'analisi periodica (consuntiva e prospettica) di profittabilità dei diversi servizi offerti dall'Azienda sia per soddisfare le richieste effettuate dalle Autorità competenti in ambito di determinazione tariffaria per la copertura dei costi di funzionamento sostenuti, sia per fornire ai Vertici gli strumenti per individuare eventuali margini di miglioramento nei processi aziendali al fine di garantire un impiego efficiente delle risorse.



Tali *report*, valevoli per tutte le fasi di pianificazione e controllo (*budget*, piano pluriennale, *forecast*, situazioni infrannuali), dovranno poter presentare dati annuali o mensilizzati con orizzonti temporali di analisi e confronto che potranno variare dai cinque anni precedenti ai cinque anni successivi.

In particolare il BPM dovrà garantire una struttura del *reporting* aziendale, composta almeno dai seguenti modelli:

- Sintesi dei Risultati (economici, patrimoniali e finanziari);
- Conto Economico con separata evidenza delle partite passanti da quelle a margine;
- Conto Economico per linee di *business*;
- Sintesi della Struttura Patrimoniale;
- Stato Patrimoniale per linee di *business*;
- Sintesi della gestione Finanziaria;
- Ricavi caratteristici e altri ricavi con separata evidenza delle partite passanti da quelle a margine;
- Risorse Esterne – per singola Unità organizzativa;
- Risorse Esterne – dettaglio riepilogativo complessivo aziendale;
- Risorse Esterne – contratti intragruppo;
- Risorse Esterne – per linea di *business*;
- Costo del Personale - per categoria contrattuale;
- Costo del Personale - per natura (salari e stipendi, oneri sociali, ecc....);
- Costo del Personale - per Unità organizzativa;
- Costo del Personale - per linea di *business*;
- Consistenza del Personale - per categoria contrattuale;
- Consistenza del Personale - per Unità organizzativa;
- Investimenti/ammortamenti - per classificazione contabile;
- Investimenti/ammortamenti - per progetto;
- Investimenti/ammortamenti - per Unità organizzativa;
- Investimenti/ammortamenti - per linea di *business*.
- *Report* di dettaglio delle diverse fasi di allocazione delle partite reddituali, patrimoniali e degli investimenti alle linee di *business*

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive 'A' followed by a horizontal line that extends to the right.



### 3.3.2.1 Reporting per linee di business

L'Applicativo, sulla base delle informazioni inserite nel sistema ERP SAP, dovrà consentire di visualizzare le componenti reddituali/patrimoniali e gli investimenti (consuntivi e previsionali) con separata evidenza di quelle attribuite direttamente alle linee di *business* nella loro massima disaggregazione, quelle non attribuite direttamente alle linee di *business* nella loro massima disaggregazione, ma solo alle macro categorie di appartenenza, e quelle attribuite alle attività comuni. Con riferimento a quest'ultime, il BPM dovrà consentire di visualizzare le componenti reddituali/patrimoniali nelle diverse categorie di cui si compongono (servizi immobiliari e di *facility management*; servizi informatici; servizi amministrativi e finanziari; servizi del personale e delle risorse umane) e in base alle quali si procederà ad effettuare i ribaltamenti sulla base dei diversi *driver* di attribuzione.

In particolare sulla base della mappatura delle voci effettuata in ambiente SAP ed acquisita automaticamente nell'Applicativo con periodicità mensile e comunque su richiesta del *controller*, il BPM dovrà essere in grado di associare a ciascuna posta individuata nella categoria "attività comuni" il corrispondente *driver* di allocazione alle linee di *business*. L'Applicativo dovrà consentire dunque di alimentare apposite "maschere di anagrafica *driver*" in grado di creare, modificare e cancellare agevolmente i diversi criteri di attribuzione individuati. Tali maschere, che dovranno essere di facile interfaccia per l'utente, dovranno contenere tutte le informazioni necessarie per il corretto funzionamento degli algoritmi di ribaltamento.

Per le poste contabili non attribuite direttamente alle linee di *business* nella loro massima disaggregazione, ma solo alle macro categoria di appartenenza il BPM dovrà consentire di gestire manualmente la creazione di maschere di anagrafica *driver* ad hoc.



### 3.4 FASE D - CONSULENZA SPECIALISTICA DI START-UP

Il Fornitore, concluse le fasi di sviluppo e realizzazione del progetto, dovrà garantire lo svolgimento delle seguenti attività:

- Redazione di manuali utente;
- Formazione.

Inoltre, prima della conclusione del progetto, dovrà rilasciare idonea dichiarazione di rispondenza dell'Applicativo alle funzionalità richieste, assumendosi al riguardo ogni responsabilità, restando inteso che saranno a carico del medesimo Fornitore tutti gli oneri connessi alle eventuali modifiche necessarie, nonché eventuali danni che dovessero derivare al GME per il ritardato avvio in esercizio dell'Applicativo.

#### 3.4.1 *Redazione dei manuali utenti*

Ad avvenuto collaudo del BPM, di cui al successivo paragrafo 4.3 del capitolo III, il Fornitore dovrà predisporre adeguati e dettagliati manuali utenti al fine di garantire agli operatori la necessaria facilità di interfaccia e di gestione sia delle nuove funzionalità introdotte sul sistema SAP sia dell'applicativo BPM. I manuali utenti dovranno essere forniti su supporto elettronico (in formato *word*).

#### 3.4.2 *Formazione*

Il Fornitore dovrà presentare un piano di formazione per gli utenti tecnici ed operativi. Tale piano dovrà essere sviluppato in due diverse parti tematiche: una dedicata allo sviluppo delle conoscenze degli utenti dell'Unità Sistemi IT del GME che dovranno provvedere alla manutenzione ordinaria del sistema ERP SAP e dell'applicativo BPM e l'altra agli addetti operativi di tutte le Unità organizzative coinvolte nel processo di *reporting*. Per ciascuna area tematica dovrà essere presentata dettagliata descrizione degli argomenti da trattare e il calendario delle relative giornate di formazione agli stessi dedicate. Tale piano dovrà essere preventivamente condiviso con l'Unità Amministrazione, Finanza e Controllo e con l'Unità Sistemi IT del GME ciascuna per la parte di propria competenza.



### 3.5 FASE E - SUPPORTO SISTEMISTICO ED APPLICATIVO

Il Fornitore dovrà garantire, a proprie spese, anche mediante interventi presso la sede del GME se richiesto, per un periodo di 3 mesi, decorrenti dalla data di avvio in esercizio dell'Applicativo, assistenza funzionale e tecnica sia sulle nuove funzionalità introdotte nel sistema SAP del GME, sia sul BPM. Tale servizio comprende tutte le attività necessarie a garantire la corretta operatività del sistema di *reporting* e di contabilità industriale, così come è stato delineato funzionalmente e tecnicamente dal GME, mediante lo sviluppo di nuove funzionalità del sistema SAP e l'implementazione del BPM. Dovranno dunque intendersi ricomprese anche eventuali attività di sviluppo e implementazione di miglioramenti funzionali e tecnici che si rendessero necessari qualora nella fase di inizio operatività delle nuove funzionalità di SAP e del BPM si riscontrassero incongruenze rispetto alla struttura definita dal GME e successivamente condivisa e/o modificata nella fase A - "consulenza specialistica di processo".

### 3.6 DIMENSIONAMENTO DEL PROGETTO

#### 3.6.1 Utenti del sistema

L'applicativo dovrà consentire la creazione di diversi profili utenti, segregando per ciascuno di questi le relative abilitazioni e permessi. In particolare, vengono individuati e dettagliati i seguenti profili di utenza:

- Utente Unità Organizzativa - è abilitato in sede di pianificazione ad entrare nelle schede di *budget/forecast* relative alla propria Unità (ad eccezione dei dati relativi alle previsioni di assunzione di personale dipendente) e ad alimentare i dati previsionali e a renderli disponibili all'utenza di controllo (*controller*). Analogamente, in sede di reportistica, l'utente potrà accedere ai dati relativi alla sua Unità (ad eccezione della consistenza del personale dipendente);
- Responsabile Unità Organizzativa - condivide le medesime abilitazioni dell'utente delle propria Unità organizzativa, integrate con la possibilità di alimentare i dati relativi alla consistenza del personale dipendente e di poter accedere ai relativi *report*. Il Responsabile di



Unità è inoltre abilitato all'approvazione definitiva dei dati già verificati ed approvati dall'utenza *controller*;

- Controller - è abilitato a monitorare ed approvare i dati inoltrati dagli utenti delle singole Unità organizzative nonché a rendere disponibili tali dati ai singoli Responsabili di Unità per l'approvazione definitiva. L'utenza è inoltre abilitata alla verifica ed approvazione della scheda HR trasmessa dai Responsabili di ciascuna Unità organizzativa, alla gestione delle restanti schede di pianificazione, alla costruzione e gestione dei *driver* di ribaltamento per le singole linee di *business*, nonché all'utilizzo di tutti i *report* esistenti ed alla creazione di nuovi.
- Gestore utenze - è abilitato alla creazione e modifica delle utenze di sistema e all'associazione delle stesse con i profili individuati;
- Administrator - è abilitato alla modifica dei *template* di pianificazione, di controllo ed alla gestione delle fonti di alimentazione.



### 3.6.2 Principali indicatori del dimensionamento del progetto

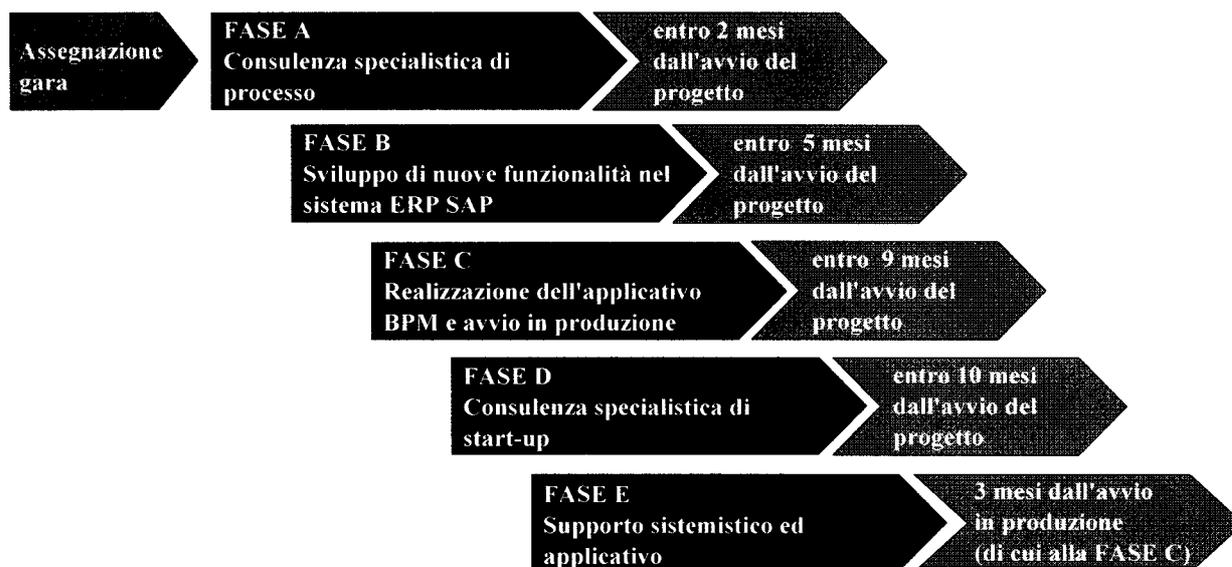
Nella tabella seguente si rappresentano i principali indicatori in grado di dare un'idea di massima sul dimensionamento del progetto:

INDICATORE	DETTAGLIO
Numero di dipendenti del GME	90
Numero Utenti Unità Organizzativa	8
Numero Responsabili Unità Organizzativa	8
Numero Utenti <i>controller</i>	5
Numero Utenti gestore utenze	2
Numero Utenti <i>administrator</i>	2
Numero di Schede <i>Data Entry</i>	80
Numero di <i>Report BPM</i>	50
Numero di Universi	<b>1 o più (tali da mappare tutto il contenuto informativo)</b>
Numero di <i>Report SAP Business Object</i>	50
Numero di <i>Dashboard</i>	10



### 3.7 SVILUPPO TEMPORALE DELLE ATTIVITÀ E DOCUMENTAZIONE DA PRODURRE

Il Fornitore dovrà realizzare il progetto secondo le seguenti fasi e tempistiche di realizzazione.



Nei successivi paragrafi sono definiti sinteticamente gli elaborati che dovranno esser prodotti nei termini innanzi specificati.

#### 3.7.1 FASE A - Consulenza specialistica di processo

##### Deliverable

- Documento di analisi dell'attuale modello/processo ("AS-IS") con evidenza di eventuali criticità/aree di miglioramento riscontrate;
- Documento di analisi del nuovo modello/processo funzionale e applicativo individuato ("TO-BE");
- Documento di sintesi dei nuovi requisiti funzionali e tecnici (derivanti dal consolidamento di quelli del modello "AS-IS" con quelli del modello "TO-BE");
- Processi e procedure relative al rilascio, verifica e passaggio in produzione del sistema;



- Documento sulle logiche di recupero dei dati pregressi fino alla data di entrata in esercizio del modello.

### 3.7.2 FASE B - Sviluppo di nuove funzionalità nel sistema ERP SAP

#### Deliverable

- Documento di sintesi e una o più demo - in ambiente sviluppo - sulle funzionalità implementate nel sistema ERP SAP;

### 3.7.3 FASE C - Realizzazione dell'applicativo BPM e avvio in produzione

#### Deliverable

- Documento di sintesi e una o più demo - in ambiente sviluppo - dell'Applicativo realizzato e della sua interazione con SAP, con universi *Business Objects* e con strumenti di *dashboarding*;
- Mappa dei profili utenti creati e dei ruoli ad essi associati;
- Piano e *report* relativi ai *test* di integrazione;
- Piano e *Report* collaudo utente;
- Verbale di pronto all'uso, all'esito del collaudo ed avvio in produzione di cui al successivo paragrafo 4.3, Capitolo III.

### 3.7.4 FASE D - Consulenza specialistica di start-up

#### Deliverable

- Manuali di installazione su supporto elettronico (in formato *Word*);
- Manuali utente su supporto elettronico (in formato *Word*);
- Documentazione per il *delivery* e l'esercizio;
- Piano di formazione per gli utenti tecnici ed operativi con dettagliata descrizione degli argomenti da trattare e del calendario delle relative giornate di formazione.



## Capitolo III

### SPECIFICHE TECNICHE

#### 1. PREMESSA

Il prodotto che dovrà essere utilizzato per realizzare un sistema BPM teso a soddisfare le specifiche esigenze del GME legate all'automazione e alla semplificazione del sistema di *reporting* illustrate dettagliatamente al capitolo II "Specifiche funzionali" è "*SAP Business Object Planning & Consolidation*".

Nel seguito vengono definiti i requisiti tecnici e implementativi necessari per l'automazione del sistema di *reporting* del GME.

#### 2. CONTESTO ARCHITETTURALE

L'applicativo BPM dovrà consentire la gestione automatizzata di tutte le fasi del processo di pianificazione e controllo; l'Applicativo dovrà, altresì, integrarsi con il sistema ERP SAP, nonché con l'applicazione di BI già utilizzati dal GME .

Il sistema dovrà essere composto da:

- una Base Dati con relativi motori multidimensionali (Cubi MOLAP) da implementare sullo strumento SAP BOPC;
- un *Layer* di ETL per l'estrazione del dato dal sistema ERP;
- un'interfaccia per l'imputazione del dato da implementare sullo strumento SAP BOPC (Scheda *data entry* profilate e con processi di approvazione del dato);
- un'interfaccia per la visualizzazione del dato da implementare sullo strumento SAP BOPC (*Reporting* operativo);



- un *Front-end*, da implementare sullo strumento SAP BO XI, per l'interrogazione della base dati da parte degli utenti GME composta da, uno o più universi che mappano in maniera esaustiva il contenuto informativo presente nella base dati, e della relativa reportistica;
- uno strumento di *dashboarding* per l'analisi dei dati aggregati attraverso grafici dinamici e cruscotti navigabili da implementare sullo strumento SAP XCELSIUS. Ogni cruscotto dovrà essere composto da diversi *tab* contenenti a loro volta molteplici oggetti dinamici;
- uno strumento per la retro navigabilità del dato realizzato mediante un insieme di *report* predisposti in SAP BOPC o, in alternativa, mediante un'interfaccia *web custom* sviluppata in linguaggio **C# del Framework Microsoft .Net 3.5 SP1 o 4.0**

## 2.1 TECNOLOGIE

Il sistema informatico dovrà utilizzare le seguenti tecnologie/applicativi:

- ERP: SAP ECC 6.0;
- Applicazione di *reporting*: *Business Objects XI R2*;
- Strumento di *dashboarding*: *SAP Xcelsius*;
- Applicazione BPM: *SAP Business Objects Planning & Consolidation 7.5* (Versione Microsoft):
  - DataBase: Microsoft SQL Server;
  - ETL: Microsoft DTS.
- Sistema operativo: Windows 2008 Server o successivi.

Il sistema informatico proposto dovrà essere compatibile con l'esercizio su infrastruttura virtuale VmWare ESX 3.5 o successive. Le *Virtual Machine* ESX verranno messe a disposizione dal GME dotate di Sistema Operativo con caratteristiche concordate con il Fornitore in fase di analisi di progetto. Tutte le attività di installazione e personalizzazione, necessarie per l'implementazione del progetto, saranno effettuate dal Fornitore.



## 2.2 SISTEMI ALIMENTANTI

L'applicativo BPM dovrà essere alimentato attraverso specifiche interfacce dal sistema sorgente SAP.

Le interfacce dovranno essere sviluppate con appositi processi di ETL, a partire da *function* esposte via RFC sul sistema sorgente.

Inoltre è previsto, per alcuni flussi, un caricamento da *file*.

La tipologia di acquisizione verrà concordata durante la fase di Analisi e Progettazione.

Il Fornitore dovrà predisporre i sistemi alimentanti idonei a fornire il contenuto informativo richiesto.

## 2.3 UTILIZZABILITÀ DEI DATI

L'applicativo BPM dovrà essere sviluppato in modo da permettere una interrogazione performante dei dati in esso archiviati, sia per esigenze di reportistica che di eventuale interfacciamento da parte di ulteriori sistemi.

Inoltre tutto il contenuto informativo dell'applicazione dovrà essere mappato da universi *Business Objects* progettati in modo da permettere la creazione di *report*, da parte degli utenti dell'applicazione, su tutti i processi gestiti.

## 3. REQUISITI STANDARD E GESTIONALI

### 3.1 MONITORAGGIO APPLICATIVO E SISTEMA DI ALLARME

Le nuove funzionalità devono essere realizzate in modo da consentire il monitoraggio degli eventi significativi e delle anomalie attraverso la *console* del sistema di Network System Management o strumenti di monitoraggio appositamente già realizzati dal GME.

Gli eventi e le anomalie gestiti dall'applicazione devono essere documentati nell'apposito "Manuale di gestione operativa".



### 3.2 GESTIONE DEGLI ERRORI

Le nuove funzionalità devono essere progettate in modo da permettere una facile individuazione degli errori, anche quelli connessi ad indisponibilità di dati provenienti da altre applicazioni acquisiti in tempo reale o tramite procedure *batch*.

A tal fine devono essere possibili azioni di *recovery* automatica e manuale delle procedure che hanno generato errore, ed inoltre devono essere disponibili *log* chiari e dettagliati circa gli errori prodotti e le procedure che li hanno generati con relativi codici.

Tutti gli errori ed i relativi codici, devono essere documentati in un apposito “Manuale di gestione degli errori”.

### 3.3 GESTIONE DELLE CONFIGURAZIONI

Ogni modifica ai moduli applicativi, sia essa dovuta a richieste di implementazioni da parte del committente o alla necessità di correzione di errori, deve essere preliminarmente implementata in ambiente di sviluppo, testata in ambiente di collaudo e, solo dopo approvazione degli utenti, messa in esercizio in collaborazione con il personale dell’Unità Sistemi IT.

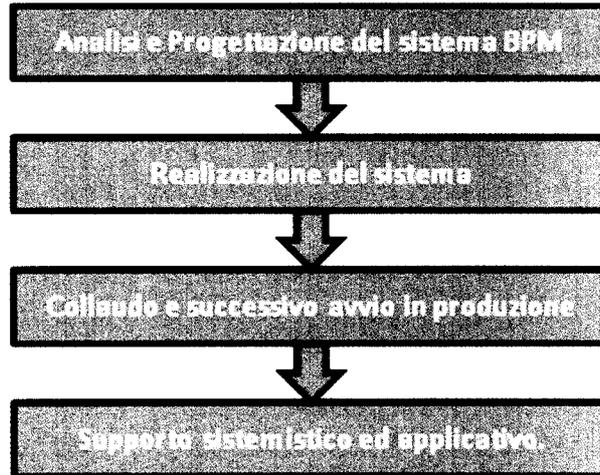
Devono inoltre essere previste le relative procedure di ripristino e *roll-back*.

Tutto il percorso relativo alle modifiche richieste va corredato da una documentazione esaustiva.



#### 4. ATTIVITA' TECNICHE

Nella figura seguente sono schematicamente rappresentate le attività tecniche necessarie all'automazione del sistema di *reporting* del GME:



Le attività dettagliate nei paragrafi successivi, dovranno essere svolte nel pieno rispetto dell'Information Security Policy GME che verrà sottoscritto dal Fornitore.

##### 4.1 ANALISI E PROGETTAZIONE DEL SISTEMA BPM

In questa fase, partendo dai requisiti funzionali dettagliatamente descritti nel capitolo II "Specifiche funzionali", eventualmente modificati/integrati nella fase preliminare di analisi, dovranno essere definite l'insieme di funzioni, dati e processi operativi che costituiranno il modello applicativo "TO-BE". Tale ambiente dovrà essere progettato in modo da integrarsi con le infrastrutture e gli standard del GME in precedenza descritti. Più in particolare le attività riguarderanno:

- la definizione del modello "TO-BE" applicativo;
- il disegno di dettaglio della soluzione, comprendente:
  - la definizione dell'architettura di sistema;
  - la definizione del modello dati;
  - le logiche di estrazione, trasformazione e caricamento dati;
- il rilascio di un piano di sviluppo del progetto, comprendente la *timetable* relativa :



- alla gestione del *delivery* delle fasi di progetto previste nel capitolo II al paragrafo 3.7 “Sviluppo temporale delle attività e documentazione da produrre”;
- alla gestione dei test di integrazione, di sistema, di *performance*;
- alla gestione dei test di accettazione (collaudo).

## 4.2 REALIZZAZIONE DEL SISTEMA

Questa fase si articola nelle seguenti attività principali:

- realizzazione tecnica del sistema, per gli ambienti di Sviluppo, Test e Produzione, con particolare riferimento:
  - all’installazione di tutti i prerequisiti di sistema operativo necessari per l’installazione di tutte le componenti applicative;
  - all’installazione di *SqlServer2008 Enterprise Edition*;
  - all’installazione di SAP BOPC;
  - alla configurazione del *database* di supporto a SAP BOPC;
  - alla configurazione del progetto BOPC;
  - alla configurazione di *Microsoft Integration Service* (DTS) per l’integrazione con i diversi sistemi sorgenti;
  - alla configurazione di *Business Object XI R2* per le nuove funzionalità di reportistica previste;
  - alla gestione operativa del sistema;
  - alla realizzazione e personalizzazione di tutte le componenti applicative previste nell’architettura di sistema;
  - alla definizione dei protocolli di comunicazione, da abilitare sui diversi *FireWall* GME, per il funzionamento delle componenti applicative previste dall’architettura di sistema;
  - alla definizione delle *policy* di dominio da abilitare per il funzionamento delle componenti applicative previste dall’architettura di sistema;
  - all’integrazione tra il modulo SAP BOPC ed il sistema di posta elettronica al fine di implementare le funzionalità di invio/ricezione *mail* previste nel capitolo II “Specifiche funzionali”;
- verifiche di qualità, comprendenti:



- la pianificazione, l'esecuzione e il *reporting* degli *Unit Test*;
- la pianificazione, l'esecuzione e il *reporting* dei *System Test* funzionali;
- la definizione dei criteri di accettazione finale;
- gestione di cambiamenti, comprendente:
  - la gestione dei *task* di sviluppo (*Development Task*);
  - la gestione delle richieste di modifica (*Change Request*);
  - la gestione delle richieste di correzione (*defect*).

### 4.3 COLLAUDO E SUCCESSIVO AVVIO IN PRODUZIONE

In questa fase verranno definiti tutti i processi attinenti al rilascio del sistema in ambiente di collaudo e al successivo avvio in produzione. Tale fase dovrà essere svolta secondo modalità tali da ridurre il rischio di mancato servizio dei sistemi e dunque di impatto sull'utenza interessata.

Obiettivo principale di tale fase è l'esecuzione della *system integration* e del piano di *roll-out*. Nel dettaglio le attività consistono nella:

- definizione del periodo e delle modalità di avvio del sistema;
- esecuzione delle attività di verifica e collaudo del sistema, con particolare riferimento:
  - all'esecuzione del *test* di integrazione;
  - alla pianificazione e all'esecuzione dei *test* di accettazione, con identificazione del *test team* appropriato;
  - alla pianificazione e all'esecuzione delle prove atte alla messa in esercizio;
- pianificazione e supporto al rilascio in esercizio:
  - definizione delle modalità di rilascio in esercizio e delle attività propedeutiche;
  - predisposizione degli ambienti tecnologici, applicativi, dati nei sistemi interessati;
  - supporto all'esecuzione delle procedure di rilascio;



#### 4.4 SUPPORTO SISTEMISTICO ED APPLICATIVO

Questa fase, come già precedentemente illustrato al capitolo II paragrafo 3.5 “Fase E – Supporto sistemistico ed applicativo”, ha una durata non inferiore a 3 mesi decorrenti dalla data di avvenuto collaudo del sistema, e si articola principalmente nelle seguenti attività tecniche:

- analisi e gestione dei file di *log*;
- verifica e installazione di *patch* o di nuove *release*;
- gestione degli utenti e dei profili di accesso;
- *help desk* tecnico;
- attività di manutenzione ordinaria comprendenti:
  - individuazione, gestione e risoluzione dei problemi nonché rilascio in collaudo della modifica apportata;
  - aggiornamento della documentazione e delle *release notes*;
- attività di sviluppo e implementazione di miglioramenti funzionali e tecnici che si rendessero necessari qualora nella fase di inizio operatività delle nuove funzionalità di SAP e del BPM si riscontrassero incongruenze rispetto alla struttura definita dal GME e successivamente condivisa e/o modificata in fase di analisi preliminare.

#### 5. LICENZE

Il GME dispone delle licenze necessarie all’implementazione ed al collaudo del sistema informatico oggetto del presente documento.

#### 6. LOGISTICA

Le principali attività previste durante la realizzazione delle fasi di analisi, progettazione, installazione, collaudo e successiva messa in esercizio, si prevede siano effettuate direttamente presso le sedi del GME. In particolare, per le fasi di:

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, located in the bottom right corner of the page.



- analisi, progettazione e collaudo, saranno rese disponibili al fornitore tre postazioni dotate esclusivamente di connessione di rete;
- installazione e messa in esercizio, saranno rese disponibili al fornitore due postazioni di lavoro dotate di *personal computer*.

Le attività previste durante la fase di sviluppo si prevede siano svolte principalmente presso la sede del Fornitore.

In nessuna circostanza sarà consentito l'accesso da remoto ai sistemi del GME.

## 7. TEAM DI LAVORO

### 7.1 FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE

Il Fornitore dovrà assicurare l'impiego, per l'intera durata del progetto, delle seguenti figure professionali:

- Project Manager;
- Analista funzionale (*senior*) SAP BOPC;
- Analista funzionale (*senior*) SAP Modulo FI;
- Analista funzionale (*senior*) SAP Modulo MM;
- Analista funzionale (*senior*) SAP Modulo CO;
- Sistemista SAP BOPC;
- Analista programmatore ABAP SAP;
- Analista programmatore SAP BOPC;
- Analista programmatore Microsoft DTS;
- Analista programmatore SAP BO XI R2;
- Analista programmatore SAP BO *Xcelsius*.

Tali figure professionali dovranno possedere competenze adeguate e comprovata esperienza, sia dal punto di vista funzionale che tecnico, in progetti di analoga complessità.



Project Manager:

- anzianità di lavoro in ambito ICT di almeno 15 anni;
- esperienza di almeno 8 anni nel ruolo di *Project Manager* su progetti di pianificazione e controllo, nei quali deve aver coordinato un *team* multidisciplinare di almeno 8 persone;
- comprovata conoscenza in ambito di pianificazione e controllo;
- comprovata conoscenza in tema di contabilità (generale e industriale);
- comprovata conoscenza delle logiche di *unbundling* maturate attraverso esperienze dirette in società operanti nel settore energetico;
- ampie conoscenze di gestione delle risorse in progetti complessi;
- capacità di *Risk Analysis e Problem Solving*;
- capacità di gestione delle relazioni con il Cliente;

Analista Funzionale (senior) SAP BOPC:

- anzianità di lavoro in ambito ICT di almeno 12 anni;
- esperienza di almeno 8 anni nel ruolo di Analista Funzionale;
- molteplici esperienze di progettazione e realizzazione di un sistema di Pianificazione e Controllo con SAP BOPC;
- comprovata conoscenza in tema di pianificazione e controllo e di *unbundling*;
- comprovata esperienza di progettazione di *DataWarehouse*;
- comprovata capacità di interazione con il Cliente;
- capacità di raccolta, analisi e realizzazione delle esigenze emerse da colloqui/interviste con il Cliente;
- capacità di disegno, progettazione, integrazione di architetture applicative complesse orientate ai servizi.

Analista Funzionale (senior) SAP Modulo FI:

- anzianità di lavoro in ambito ICT di almeno 12 anni;
- esperienza di almeno 8 anni nel ruolo di Analista Funzionale;
- molteplici esperienze di progettazione e personalizzazione del Modulo SAP FI;
- comprovata conoscenza in tema di pianificazione e controllo;
- comprovata capacità di interazione con il Cliente;



- capacità di raccolta, analisi e realizzazione delle esigenze emerse da colloqui/interviste con il Cliente
- capacità di disegno, progettazione, integrazione di architetture applicative complesse orientate ai servizi.

Analista Funzionale (senior) SAP Modulo MM:

- anzianità di lavoro in ambito ICT di almeno 12 anni;
- esperienza di almeno 8 anni nel ruolo di Analista Funzionale;
- molteplici esperienze di progettazione e personalizzazione del Modulo SAP MM;
- comprovata conoscenza in tema di pianificazione e controllo;
- comprovata capacità di interazione con il Cliente;
- capacità di raccolta, analisi e realizzazione delle esigenze emerse da colloqui/interviste con il Cliente;
- capacità di disegno, progettazione, integrazione di architetture applicative complesse orientate ai servizi.

Analista Funzionale (senior) SAP Modulo CO:

- anzianità di lavoro in ambito ICT di almeno 12 anni;
- esperienza di almeno 8 anni nel ruolo di Analista Funzionale;
- molteplici esperienze di progettazione e personalizzazione del Modulo SAP CO;
- comprovata conoscenza in tema di pianificazione e controllo;
- comprovata capacità di interazione con il Cliente;
- capacità di raccolta, analisi e realizzazione delle esigenze emerse da colloqui/interviste con il Cliente;
- capacità di disegno, progettazione, integrazione di architetture applicative complesse orientate ai servizi.

Sistemista SAP BOPC:

- anzianità di lavoro in ambito ICT di almeno 4 anni;
- esperienza di almeno 2 anni nel ruolo di sistemista SAP BOPC.



Analista Programmatore ABAP SAP:

- anzianità di lavoro in ambito ICT di almeno 8 anni;
- esperienza di almeno 5 anni nel ruolo di Analista Programmatore ABAP per i moduli SAP FI, CO, MM;
- comprovata esperienza di realizzazione di interfacce per processi ETL;
- ottima conoscenza tabelle e strutture dati SAP.

Analista Programmatore SAP BOPC:

- anzianità di lavoro in ambito ICT di almeno 8 anni;
- esperienza di almeno 5 anni nel ruolo di Analista Programmatore SAP BOPC;
- almeno un'esperienza di progettazione e personalizzazione del Modulo SAP BOPC;
- comprovata conoscenza in tema di pianificazione e controllo e di *unbundling*.

Analista Programmatore Microsoft DTS:

- anzianità di lavoro in ambito ICT di almeno 6 anni;
- esperienza di almeno 4 anni nel ruolo di analista Programmatore Microsoft DTS;
- molteplici esperienze nella progettazione ed implementazione di sistemi ETL;
- almeno un'esperienza nella progettazione di ETL con sistema d'origine SAP;
- comprovata esperienza di amministrazione di SqlServer 2008.

Analista Programmatore SAP BO XI R2:

- anzianità di lavoro in ambito ICT di almeno 4 anni;
- esperienza di almeno 2 anni nel ruolo di Analista Programmatore SAP BO.

Analista Programmatore SAP BO Xcelsius:

- anzianità di lavoro in ambito ICT di almeno 4 anni;
- esperienza di almeno 2 anni nel ruolo di Analista Programmatore SAP BO Xcelsius.

Il GME potrà verificare la conformità delle risorse individuate dal Fornitore rispetto ai requisiti professionali sopradescritti.



A tal proposito, il GME potrà richiedere all'aggiudicatario i *curricula* delle risorse individuate, allo scopo di verificare il possesso dei requisiti richiesti. Nel caso in cui i controlli avessero esito negativo, il GME si riserva, sin d'ora, il diritto di richiedere la sostituzione delle risorse. In mancanza di tale sostituzione, e dunque, di figure appropriate, il GME potrà risolvere il contratto.