



*Ministero
dell' Economia e delle Finanze*

DIPARTIMENTO DELL'ECONOMIA
DIREZIONE II – PARTECIPAZIONI SOCIETARIE E TUTELA
ATTIVI STRATEGICI

IL DIRETTORE GENERALE DELL'ECONOMIA

VISTO l'art. 12, paragrafo 1, ultimo sottoparagrafo, della direttiva 2014/24/UE in materia di appalti pubblici ai sensi del quale *“Si ritiene che un'amministrazione aggiudicatrice eserciti su una persona giuridica un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi ai sensi della lettera a) qualora essa eserciti un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni significative della persona giuridica controllata. Tale controllo può anche essere esercitato da una persona giuridica diversa, a sua volta controllata allo stesso modo dall'amministrazione aggiudicatrice”*;

VISTO l'art. 16, comma 1, del d.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 in base al quale *“Le società in house ricevono affidamenti diretti di contratti pubblici dalle amministrazioni che esercitano su di esse il controllo analogo o da ciascuna delle amministrazioni che esercitano su di esse il controllo analogo congiunto solo se non vi sia partecipazione di capitali privati, ad eccezione di quella prescritta da norme di legge e che avvenga in forme che non comportino controllo o potere di veto, né l'esercizio di un'influenza determinante sulla società controllata”* nonché il successivo comma 2, lett. a) il quale prevede che, ai fini della realizzazione dell'assetto organizzativo di cui al comma 1, *“gli statuti delle società per azioni possono contenere clausole in deroga delle disposizioni dell'articolo 2380-bis e dell'articolo 2409-novies del codice civile”*;

VISTO l'art.11, comma 2, dello statuto di Consip S.p.A. a norma del quale *“Gli Amministratori si conformano alle Direttive pluriennali impartite dal Dipartimento del Tesoro in ordine alle strategie, al piano delle attività, all'organizzazione, alle politiche economiche, finanziarie e di sviluppo. Tali Direttive sono emanate dal Dipartimento del Tesoro, sentite le altre Amministrazioni affidanti, e, per gli aspetti afferenti le attività svolte da Consip in favore di Sogei, ai sensi dell'articolo 4.1 lett. a), sentiti il Dipartimento delle Finanze e il Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del*

Personale e dei Servizi. Le Direttive sono emanate entro il 30 novembre di ogni anno e preventivamente comunicate all'azionista ai fini della verifica dei profili economici e finanziari”;

VISTO il verbale della riunione tenutasi il 17 luglio 2025 tra Ministero dell'Economia e delle Finanze (Dipartimento dell'Economia, Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi, Dipartimento delle Finanze e Ragioneria Generale dello Stato), SOGEL, INAIL, ISTAT e Dipartimento della Protezione Civile;

DETERMINA

Sono approvate le Direttive Pluriennali, allegate al presente provvedimento, nei confronti di Consip S.p.A.

IL DIRETTORE GENERALE DELL'ECONOMIA

Firmato digitalmente da:

Francesco Soro

**DIRETTIVE PLURIENNALI
IMPARTITE DAL DIPARTIMENTO DELL'ECONOMIA
EX ART. 11 DELLO STATUTO DI CONSIP S.P.A.**

LUGLIO 2025

SOMMARIO

1. PREMESSA	3
1.1 Evoluzione dell'attività sociale.....	4
2. CONTESTO NORMATIVO	5
2.1 Attività in house	5
2.2 Attività <i>extra house</i> in favore di altre P.A. e soggetti pubblici (<i>Art. 4.2 dello Statuto</i>).....	8
3. CONTENUTO DELLE DIRETTIVE PLURIENNALI.....	8
3.1 Strategie.....	8
3.2 Piano delle attività.....	9
3.3 Organizzazione.....	12
3.4 Politiche economiche, finanziarie e di sviluppo	13

1. PREMESSA

Il presente documento contiene le Direttive pluriennali che il Dipartimento dell'Economia (DE) del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) impartisce alla Consip S.p.A., ai sensi dell'art. 11.2 dello Statuto sociale in ordine alle strategie, al piano delle attività, all'organizzazione, alle politiche economiche, finanziarie e di sviluppo.

Le competenze in materia, precedentemente esercitate dal Dipartimento del tesoro, sono state trasferite al Dipartimento dell'economia, con effetto dall'entrata in vigore del DPCM 26 luglio 2023, n. 125, recante la riorganizzazione degli uffici MEF.

Le Direttive di cui trattasi sono emanate dal DE, sentite le altre Amministrazioni affidanti e l'Azionista ai fini della verifica dei profili economici e finanziari.

L'art. 11 dello Statuto Consip elenca gli atti e le modalità con cui esercitare il cd. "controllo analogo" sulla Società, in particolare:

- i) le Direttive pluriennali impartite dal DE in ordine alle strategie, al piano delle attività, all'organizzazione, alle politiche economiche, finanziarie e di sviluppo (art. 11.2);
- ii) il piano generale annuale, concernente le attività, gli investimenti e l'organizzazione, adottato in attuazione delle menzionate direttive e comunicato dagli Amministratori allo stesso Dipartimento entro il 31 dicembre di ogni anno (art. 11.3);
- iii) un meccanismo di orientamento, supervisione, monitoraggio e verifica sulle singole Convenzioni/Disciplinari stipulati dalla Società con le stesse Amministrazioni, per cui, al fine di garantire l'effettività del "controllo analogo", è previsto:
 - per l'affidamento diretto delle attività di cui all'art. 4.1, lett. a) e b), rispetto alle quali la Società sottoscrive con le P.A. affidanti appositi Disciplinari, la previa informativa al DE e all'Azionista unico ai fini della verifica del mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario (art. 11.4). Con riguardo a tali affidamenti, l'art.11.5 prevede, altresì, che le suddette funzioni di orientamento, supervisione, monitoraggio e verifica relative alle attività operative sono rimesse alle amministrazioni affidanti e specifica che i medesimi Disciplinari devono individuare: le risorse umane, finanziarie e strumentali da impiegare; i meccanismi di copertura delle spese di funzionamento e degli oneri di gestione; la tempistica degli adempimenti e i criteri di rendicontazione dei fatti economici mediante contabilità separate;
 - per le Convenzioni di cui all'art. 4.1, lett. c) e 4.2, il vaglio preventivo del DE ai fini della verifica della permanenza dei requisiti del rapporto *in house* e della coerenza con le direttive impartite, nonché dell'Azionista per la verifica dei profili economici e finanziari (art. 11.6). Le convenzioni individuano i criteri di rendicontazione dei fatti economici mediante contabilità separata.

Inoltre, secondo quanto indicato all'art. 11.7 dello Statuto, il DE e l'Azionista sono destinatari di rapporti trimestrali sulla gestione e amministrazione, ai fini della verifica, rispettivamente, della rispondenza dell'azione sociale alle direttive impartite e al piano generale annuale approvato, e del mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario.

Inoltre, ai sensi dell'art. 11.8 dello Statuto, il DE "ha diritto di avere dagli Amministratori notizie e informazioni sulla gestione e amministrazione della Società".

1.1 EVOLUZIONE DELL'ATTIVITA' SOCIALE

Dalla data di approvazione delle precedenti direttive (2019) è costantemente cresciuto l'utilizzo, da parte

delle Amministrazioni, dei contratti (Convenzioni e Accordi Quadro) e dei mercati digitali (Mepa/Sdapa/ASP) resi disponibili da Consip: la spesa annua intermediata da Consip (cd “erogato”) è passata dai 15,3 Mld/€ del 2019 a oltre 28,3 Mld/€ nel 2024 con una crescita dell’85%.

Dei 28,3 Mld/€ di erogato 2024, oltre 27,3 Mld/€ (il 96%) sono stati generati da iniziative di acquisto e mercati digitali sviluppati nell’ambito dei Programmi di riqualificazione della spesa pubblica gestiti per conto del MEF (Programma di Razionalizzazione, Programma strategico ICT, Disciplinare per la realizzazione della riforma “Recovery Procurement Platform” del PNRR).

Quanto al modello di offerta merceologica e ai criteri di progettazione delle gare, si è registrato un progressivo incremento del ricorso a Convenzioni, Accordi Quadro (realizzati nell’ambito dei Programmi MEF e per il Sistema Pubblico di Connettività): l’erogato è passato dai 5,7 Mld/€ del 2019 ai 10,7 Mld/€ del 2024, con una crescita dell’87%. La contemporanea crescita anche della quota di erogato relativa ai mercati digitali, passata dai 9,2 Mld/€ del 2019 ai ~17 Mld/€ del 2024 (+85%), conferma il generale apprezzamento delle Amministrazioni per l’offerta di strumenti resi disponibili da Consip.

Da un punto di vista merceologico, la crescita più importante ha riguardato le gare in ambito ICT, sostenute anche dagli importanti investimenti PNRR sui temi della digitalizzazione. L’ampliamento dell’offerta merceologica da parte di Consip e le gare innovative per il Cloud, la Sanità digitale, la Sicurezza informatica hanno infatti consentito una crescita dell’erogato delle gare ICT bandite da Consip dai circa 2 Mld/€ del 2019 agli oltre 4,2 Mld/€ del 2024 (+110%).

L’utilizzo dei contratti genera alle Amministrazioni risparmi sui prezzi di acquisto nell’ordine del 17%, con forti differenze sui vari ambiti merceologici. Le percentuali di risparmio rispetto ai prezzi unitari di acquisto della Pubblica Amministrazione sono ottenute tramite indagini ISTAT/MEF sulle “Modalità di acquisto delle pubbliche amministrazioni” (www.mef.gov.it) raffrontando i prezzi medi della P.A. per beni comparabili ed il valore di aggiudicazione Consip S.p.A., laddove tali indagini siano disponibili, diversamente sono stimate sulla base dei dati a disposizione per le singole merceologie.

Il rischio di condanne al risarcimento del danno di ingente valore è significativamente aumentato nell’attuale contesto normativo, nonostante il numero di ricorsi notificati per gare gestite dalla Società - dopo la crescita registrata tra il 2019 e il 2021 (143 ricorsi nel 2019, 196 nel 2020, 202 nel 2021) - si sia progressivamente ridotto: nel 2024 sono stati notificati 95 ricorsi con una decrescita sia in valore assoluto sia in relazione al numero di lotti aggiudicati. I ricorsi hanno riguardato soprattutto gare in ambito Building management, servizi energetici e ICT. La prevista pubblicazione, nel corso del 2025, di numerose iniziative su mercati ad elevato livello di litigiosità (Facility Management, Multiservizio integrato energia Sanità, Servizio integrato energia), potrebbe determinare una crescita del numero di ricorsi nel prossimo biennio.

Per quanto riguarda le attività extra house, di seguito si riporta la tabella delle convenzioni sviluppate successivamente alle Direttive pluriennali impartite nel 2019:

Contraente	Oggetto	Massimale (i.e.)	Durata	
			Data stipula	Scadenza
Aci Informatica Spa	Convenzione per lo svolgimento di attività di supporto in tema di acquisizione di beni e servizi	€ 600.000	21/03/2019	31/12/2021
Istat	Convenzione per lo svolgimento di attività di supporto in tema di acquisizione di beni e servizi	€ 1.300.000	20/09/2021	31/12/2023
	Convenzione per lo svolgimento di attività di supporto in tema di acquisizione di beni e servizi	€ 1.500.000	24/01/2024	31/12/2026
Corte dei Conti	Convenzione per lo svolgimento di attività di supporto in tema di acquisizione di beni e servizi	€ 600.000	26/01/2022	31/12/2024
Inail	Convenzione per lo svolgimento di attività di supporto in tema di acquisizione di beni e servizi	€ 9.000.000	17/03/2022	31/12/2024

Contraente	Oggetto	Massimale (i.e.)	Durata	
			Data stipula	Scadenza
	Convenzione per lo svolgimento di attività di supporto in tema di acquisizione di beni e servizi	€ 9.000.000	16/04/2025	31/12/2027

Le Convenzioni stipulate a seguito dell'autorizzazione del Ministro dell'Economia e delle Finanze hanno permesso di ottenere economie di scala e miglioramenti di efficienza sia nelle attività principali che nell'esercizio delle funzioni di centrale di committenza a favore di altre amministrazioni o enti pubblici, in quanto oltre a contribuire alla redditività aziendale tramite l'assorbimento dei costi indiretti, è stato possibile aumentare l'efficienza operativa grazie al riutilizzo di documenti e informazioni.

2. CONTESTO NORMATIVO

Le presenti Direttive pluriennali si basano sul perimetro di competenze di Consip definito dalla normativa vigente, che trova piena corrispondenza nello Statuto sociale, come nel seguito riepilogato.

2.1 ATTIVITÀ IN HOUSE

Consip, in qualità di società *in house*, agisce nel rispetto del "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica" di cui al D.Lgs. 175/2016, con particolare riguardo all'art. 16, in base al quale è tenuta a realizzare **oltre l'80%** del proprio fatturato nello svolgimento dei compiti a essa affidati nell'ambito del rapporto in-house; può svolgere attività di centrale di committenza per altre Amministrazioni e soggetti pubblici diversi purché nel limite del residuo 20% di fatturato.

- **Programma per la razionalizzazione degli acquisti nella PA (Art. 4.1, lett. a.2) dello Statuto)**

Consip svolge le attività di implementazione del Programma di razionalizzazione degli acquisti del MEF e le attività di sviluppo e gestione del sistema informatico di *e-Procurement* in base all'art. 26 della L. 488/1999 e agli artt. 1, co. 17 e 4, co. 3-ter, del D.L.95/2012.

Il Programma, che ha il suo strumento operativo nel portale "*Acquistinretepa*", è finalizzato a:

- migliorare la qualità degli acquisti riducendo i costi unitari, con particolare riferimento a categorie di spesa standardizzabili;
- semplificare e rendere più rapide ed efficienti le procedure di approvvigionamento pubblico, attraverso la condivisione di regole e strumenti per sviluppare ed incentivare l'innovazione e la qualità;
- garantire trasparenza e tracciabilità dei processi d'acquisto.

Nell'ambito del Programma sono stati progettati ed avviati una serie di strumenti di acquisto e di negoziazione che Consip mette a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni, quali:

- Convenzioni;
- Accordi Quadro (AQ);
- Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione (MePA);
- Sistema dinamico di acquisto della Pubblica Amministrazione (SdaPA);
- Gare su delega e gare in modalità Application Service Provider (ASP).

Tali strumenti sono oggetto di obbligo/facoltà di utilizzo da parte delle PA con diversi profili a seconda della tipologia di Amministrazione interessata (centrale, regionale, territoriale, ente del

servizio sanitario nazionale, scuola/università, organismo di diritto pubblico), del valore di acquisto (sopra o sotto la soglia comunitaria) e della categoria merceologica (es. energia elettrica e gas naturale, alimenti, ristorazione e buoni pasto, etc.).

Infine, rientrano nell'ambito del Programma di razionalizzazione

- le attività disciplinate dall'art. 1, co. 512 e ss. della Legge di Stabilità 2016, come modificata dalla Legge di Bilancio 2017, relative all'acquisizione dei beni e servizi strategici indicati nel Piano triennale per l'informatica nella PA, come meglio declinate nel paragrafo che segue.

- **Consip nella digitalizzazione della PA (Art. 4.1, lett. a.2) e c) dello Statuto)**

La normativa di riferimento (art. 4, co. 3-*quater* del richiamato D.L. 95/2012) specifica che, per la realizzazione di quanto previsto dall'art. 14-*bis* del D.Lgs. 82/2005, Consip svolge le attività di centrale di committenza relative alle Reti telematiche delle P.A., al Sistema pubblico di connettività (SPC) e alla Rete internazionale delle P.A. (RIPA), nonché ai contratti-quadro per gli applicativi informatici e i servizi generali riguardanti il funzionamento degli uffici della PA individuati ai sensi dell'art. 1, co. 192, della L. 311/2004. Per il finanziamento delle suddette attività, la medesima normativa prevede l'applicazione, da parte di Consip, del contributo (fee) di cui all'art. 18, co. 3, del D.Lgs. n. 177/2009 versato dalle Amministrazioni che ricorrono ai contratti stipulati da Consip in qualità di centrale di committenza, in misura percentuale all'importo del contratto.

Inoltre, secondo le previsioni di cui all'art. 1, commi 512 e ss. della Legge di Stabilità 2016, al fine di garantire l'ottimizzazione e la razionalizzazione degli acquisti di beni e servizi informatici e di connettività, fermi restando gli obblighi di acquisizione centralizzata previsti per i beni e servizi dalla normativa vigente, le P.A. e le società inserite nel conto economico consolidato della Pubblica Amministrazione, come individuate dall'ISTAT, provvedono ai propri approvvigionamenti esclusivamente tramite gli strumenti di acquisto e di negoziazione di Consip o dei soggetti aggregatori, ivi comprese le centrali di committenza regionali, per i beni e i servizi disponibili presso gli stessi soggetti.

Consip o i soggetti aggregatori, sentita l'AgID per l'acquisizione dei beni e servizi strategici indicati nel Piano triennale per l'informatica nella PA:

- effettuano un'analisi delle informazioni in loro possesso relative ai contratti di acquisto di beni e servizi in materia informatica e propongono alle Amministrazioni e alle società iniziative e misure, anche organizzative e di processo, volte al contenimento della spesa e coerenti con il predetto Piano;
- promuovono l'aggregazione della domanda funzionale all'utilizzo degli strumenti messi a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni su base nazionale, regionale o comune a più amministrazioni.

Si segnala, infine, che le disposizioni sopra richiamate prevedono, per le Amministrazioni statali e gli Enti nazionali di previdenza ed assistenza sociale, nonché per le Agenzie fiscali, l'obbligo di ricorso a Consip nell'ambito del Programma di razionalizzazione degli acquisti della PA per l'acquisizione di beni e servizi di particolare rilevanza strategica, secondo quanto indicato nel Piano triennale dell'AgID (art. 514-*bis*).

- **Centralizzazione della committenza e di committenza ausiliarie (Art. 4.1, lett. a.1) e c) dello Statuto)**

Consip è centrale di committenza iscritta di diritto, ai sensi dell'articolo 63, comma 4, del Codice dei contratti pubblici ex D.lgs. 36/2023 (nel seguito il "Codice"), all'elenco delle stazioni appaltanti

qualificate di cui al comma 1 del citato articolo (“.....è istituito presso l'ANAC, che ne assicura la gestione e la pubblicità, un elenco delle stazioni appaltanti qualificate di cui fanno parte, in una specifica sezione, anche le centrali di committenza, ivi compresi i soggetti aggregatori¹.....”).

La centrale di committenza, ai sensi dell'art. 1, co. 1, lett. i), dell'Allegato I.I del Codice, è una stazione appaltante o un ente concedente che fornisce attività di centralizzazione delle committenze in favore di altre stazioni appaltanti o enti concedenti e, se del caso, attività di supporto all'attività di committenza.

Consip svolge attività di centrale di committenza anche nei confronti di specifiche P.A.: in tale contesto rileva l'art. 29, co. 1, del D.L. 201/2011, il quale prevede per le Amministrazioni centrali - inserite nel conto economico consolidato della PA come individuate dall'ISTAT - la possibilità di avvalersi di Consip come centrale di committenza per le acquisizioni di beni e servizi, attraverso la stipula di appositi disciplinari. In tal modo Consip può offrire alle Amministrazioni un supporto di competenze integrate (merceologiche, legali, tecnologiche) su tutti gli aspetti del processo di approvvigionamento, dall'analisi dei fabbisogni fino alla definizione e aggiudicazione della gara.

Inoltre, l'art. 4, co. 3-ter, del D.L. 95/2012 prevede che Sogei S.p.A. si avvalga di Consip per le acquisizioni di beni e servizi.

In tale ambito, rileva anche la disposizione contenuta nella Legge di stabilità 2014, laddove prevede che le Amministrazioni statali, titolari di programmi di sviluppo cofinanziati con fondi dell'Unione Europea, che intendono ricorrere ad una centrale di committenza, si avvalgano di Consip per le acquisizioni finalizzate all'attuazione dei detti programmi, stipulando con la Società apposita convenzione per la disciplina dei relativi rapporti. Si prevede, altresì, la possibilità per le Amministrazioni diverse da quelle statali, titolari dei suddetti programmi, di avvalersi di Consip per le finalità e con le modalità sopra descritte.

Infine, la disposizione di cui all'art. 9, co. 8-bis, del D.L. n. 66/2014, secondo cui, nell'ottica della semplificazione e dell'efficientamento dell'attuazione dei programmi di sviluppo cofinanziati con fondi dell'Unione europea, il MEF si avvale di Consip, nella sua qualità di centrale di committenza, per lo svolgimento di procedure di gara per l'acquisizione, da parte delle Autorità di gestione, certificazione e *audit*, istituite presso le singole amministrazioni titolari dei programmi di sviluppo cofinanziati con fondi dell'Unione europea, di beni e di servizi strumentali all'esercizio delle relative funzioni.

- **Altre attività mediante affidamenti di legge o atti amministrativi MEF (Art. 4.1, lett. a.3) e art. 4.1, lett. b) dello Statuto)**

Tra i progetti affidati a Consip vi è la realizzazione, per conto del MEF, del Programma per l'efficientamento delle procedure di dismissione di beni mobili delle amministrazioni dello Stato, anche mediante l'impiego di strumenti telematici².

Consip ha anche il compito di supportare il DE nella gestione e nella valorizzazione delle partecipazioni azionarie detenute dalla PA e nell'attuazione dei processi di privatizzazione. Tali attività sono state acquisite da Consip in seguito alla fusione per incorporazione di SICOT (Sistemi

¹L'art. 9, comma 1 del DL n. 66/2014 prevede che “Nell'ambito dell'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti di cui all'articolo 33-ter del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, operante presso l'Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, è istituito, senza maggiori oneri a carico della finanza pubblica, l'elenco dei soggetti aggregatori di cui fanno parte Consip S.p.A. e una centrale di committenza per ciascuna regione, qualora costituita ai sensi dell'articolo 1, comma 455, della legge 27 dicembre 2006, n. 296”.

² Art. 1, commi 18, 19 e 20, del D.L. n. 95/2012 convertito dalla legge n. 135/2012.

di consulenza per il Tesoro) S.r.l.³ e successivamente disciplinate da apposita Convenzione stipulata con il MEF.

A partire dal 2011 è stato inoltre assegnato a Consip il compito di svolgere per conto del MEF - che ha la competenza in materia di revisione legale dei conti (D.Lgs. 39/2010) - le attività per la tenuta del Registro dei revisori legali e del Registro del tirocinio.

A partire dal 2022 e fino al 2026, sulla base di uno specifico Disciplinare con il DAG, Consip svolge le attività previste dall'art. 11, co.1, del D.L. 77/2021 in tema di realizzazione di specifici contratti, Accordi Quadro e servizi di supporto tecnico nonché di un programma di informazione, formazione e tutoraggio e di progettualità per l'evoluzione del Sistema Nazionale di e-Procurement, finalizzate ad aumentare l'efficacia e l'efficienza dell'attività di approvvigionamento e garantire una rapida attuazione delle progettualità del PNRR.

Infine, Consip è soggetto di riferimento della Ragioneria generale dello Stato (RGS) - Ispettorato generale per i rapporti finanziari con l'Unione europea (IGRUE) - per il supporto alle Amministrazioni centrali e regionali titolari di programmi di sviluppo cofinanziati con fondi UE.

2.2 ATTIVITÀ EXTRA HOUSE IN FAVORE DI ALTRE P.A. E SOGGETTI PUBBLICI (ART. 4.2 DELLO STATUTO)

La Società può svolgere - in misura inferiore al 20 per cento del fatturato e a condizione di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale - attività di centrale di committenza in favore di altre Amministrazioni pubbliche o soggetti pubblici, previa autorizzazione del Ministro dell'Economia e delle Finanze e nei limiti dallo stesso stabiliti qualora l'esercizio di tali attività non sia espressamente previsto dalla normativa vigente. In particolare, l'attività riguarda un supporto di competenze integrate (merceologiche, legali, tecnologiche) su tutti gli aspetti del processo di approvvigionamento, dall'analisi dei fabbisogni fino alla definizione e aggiudicazione della gara.

In tale contesto rileva l'art. 29, co. 2 del DL 201/2011, a mente del quale, allo scopo di agevolare il processo di razionalizzazione della spesa e garantire gli obiettivi di risparmio previsti dalla legislazione vigente, gli enti nazionali di previdenza e assistenza sociale possono avvalersi di Consip per lo svolgimento di funzioni di centrale di committenza, stipulando apposite convenzioni per la disciplina dei relativi rapporti (es. Convenzione INAIL).

3. CONTENUTO DELLE DIRETTIVE PLURIENNALI

3.1 STRATEGIE

Consip è attualmente impegnata in un complessivo percorso di riposizionamento, tracciato nel Piano Industriale 2025-28, approvato dal Consiglio di Amministrazione della Società nella seduta del 19 dicembre 2024.

In tale contesto, lo scenario di riferimento delle attività di Consip si caratterizza per l'attenzione ai fattori di efficacia ed efficienza determinanti per il miglioramento complessivo del settore pubblico e per azioni mirate, che individuano la Società come: (1) Leva di razionalizzazione della spesa pubblica in beni, servizi e lavori; (2) Punto di connessione tra domanda della P.A. e sistema delle imprese; (3) Strumento di sviluppo sostenibile per amministrazioni, imprese e territori.

Le azioni di Consip devono, pertanto, orientarsi sempre di più verso la gestione ottimizzata dei processi e delle procedure di acquisto del settore pubblico, anche attraverso (i) il ricorso alle nuove tecnologie

³ Art. 1, co. 330, della Legge di stabilità 2014 da ultimo modificato dalla Legge di Bilancio 2019.

informatiche o (ii) la sperimentazione - previa autorizzazione del MEF - di nuovi modelli/processi che consentano un maggior presidio del ciclo degli acquisti delle PA, garantendo in ogni caso il necessario equilibrio economico-finanziario della gestione.

In generale, l'ampliamento dell'impatto dell'azione di Consip richiede come misure prioritarie:

1. Nuovi modelli di gara per la riqualificazione della spesa pubblica (c.d. "gare a progetto"), focalizzate su iniziative strategiche della P.A. e ripensate per una più efficace risposta alle esigenze di amministrazioni e imprese (lotti, frequenza e dimensione).
2. Rafforzamento del dialogo non solo con le amministrazioni centrali ma anche con le amministrazioni locali e con le imprese, per favorire un confronto e un dialogo con gli utenti, all'insegna di una rinnovata accountability basata su trasparenza e responsabilità nell'azione.
3. Estensione end-to-end dell'offerta di servizi e del presidio su tutte le fasi del ciclo di vita degli acquisti pubblici: dall'analisi della spesa e dei fabbisogni alla gestione contrattuale.
4. Potenziamento della piattaforma di e-procurement in un'ottica di completa digitalizzazione del ciclo di vita degli acquisti: *user experience* e servizi di supporto e di affiancamento per migliorare la soddisfazione degli utenti e l'efficacia nell'utilizzo della piattaforma di approvvigionamento digitale; sviluppo dei mercati elettronici (MePA e SDAPA) per una maggiore efficacia degli acquisti autonomi delle amministrazioni.
5. Sviluppo organizzativo e cultura manageriale, per progettare strumenti di acquisto sempre più avanzati e innovativi, promuovendo una *learning organization* su scala nazionale e internazionale.
6. Accountability di una "casa di vetro" per garantire trasparenza dell'azione, presidio dei rischi e valore etico a tutti i livelli dell'organizzazione;
7. Consolidamento dei risultati raggiunti e loro rafforzamento.

Quanto sopra anche attraverso l'ingresso o incrementando il livello di penetrazione in nuovi mercati (lavori, sanità digitale, immobili pubblici, ricerca universitaria), utilizzando un approccio che integra aggregazione della domanda e personalizzazione delle iniziative – prevedendo anche la stipula di appositi accordi/disciplinari – con l'obiettivo ultimo di ampliare la copertura delle esigenze, incrementare la qualità e l'utilizzo, diffondere soluzioni innovative di acquisto.

Complessivamente, una serie di misure da sviluppare su un orizzonte pluriennale, che dovrà riposizionare la Società, promuovendo innovazione e sviluppo delle attività e assicurando al contempo la continuità operativa dei servizi offerti alle P.A.

3.2 PIANO DELLE ATTIVITÀ

- Programma di razionalizzazione degli acquisti

Nell'ambito di un quadro normativo nazionale in materia di procurement pubblico in evoluzione, assumono rilievo sempre maggiore le attività finalizzate al sostegno a politiche di riqualificazione della spesa e di sviluppo industriale, sempre in ottica di semplificazione, tempestività, interoperabilità, trasparenza ed efficienza delle procedure di approvvigionamento pubblico, attraverso modelli basati su processi e tecnologie avanzate e su modelli innovativi di procurement.

L'analisi del trend di crescita dei principali indicatori produttivi e di efficacia dell'ultimo quadriennio evidenzia un ulteriore rafforzamento del ruolo del Programma di Razionalizzazione, e dei suoi strumenti, nel panorama del Procurement pubblico italiano.

Tenuto conto delle evoluzioni in atto, la Società dovrà proseguire nell'azione di rafforzamento del

proprio ruolo nell'ambito del Public Procurement nazionale, sviluppando specifici ambiti di intervento:

- incrementare la quota di spesa intermediata (erogato) ottimizzando il perimetro merceologico esistente e intervenendo, laddove possibile, su nuovi ambiti;
- allineare l'offerta alle esigenze di acquisto delle P.A. attraverso nuovi modelli di gara, ottimizzando tempi, processi, metodi, massimali, frequenze;
- incrementare l'assistenza e il supporto operativo alle P.A., anche attraverso strumenti tecnologici di collaborazione, su tutte le fasi del ciclo di e-procurement, intervenendo in particolare sulle fasi di analisi e programmazione dei fabbisogni e di gestione contrattuale;
- accompagnare, attraverso gare e contratti, P.A. e imprese verso acquisti che tengano sempre più conto degli aspetti sociali e ambientali;
- sviluppare la Piattaforma di e-Procurement con un focus sull'utente (P.A. e imprese) con l'obiettivo di aumentarne il livello di soddisfazione e i livelli di utilizzo, anche attraverso lo sviluppo di iniziative mirate di supporto e assistenza.

Con riferimento alle attività del Programma di razionalizzazione, in coerenza con il disposto ex art. 11 dello Statuto sociale, la declinazione operativa degli obiettivi delle presenti Direttive e la concreta definizione dei conseguenti piani di attività, in linea con la normativa e le politiche economiche finanziarie e di sviluppo, sono rimesse agli strumenti di *governance* e pianificazione previsti nella Convenzione stipulata tra il MEF-DAG e Consip.

Sempre nell'ambito della *governance* del Programma, al fine di non generare criticità sul rispetto delle tempistiche pianificate e sul coinvolgimento delle strutture interne dedicate alle iniziative di gara, si esorta la Società a proseguire nelle attività intraprese per ridurre, già in fase di predisposizione dell'iniziativa, il rischio di ricorsi. Al contempo, la Società dovrà ottimizzare le modalità organizzative di raccordo con l'Avvocatura dello Stato per il patrocinio legale in giudizio da parte dell'Avvocatura dello Stato medesima ai sensi dell'articolo 1, comma 771, della Legge 31 dicembre 2018, n. 145, con riferimento alle attività del Programma, ivi incluse le attività di centrale di committenza svolte ai sensi dell'articolo 1, comma 514 bis, della Legge n. 208/2015.

- Consip nella digitalizzazione della PA

Consip dovrà contribuire alla razionalizzazione ed ottimizzazione degli acquisti in materia informatica delle P.A., agendo con iniziative di gara per iniziative ICT di grande impatto (secondo le previsioni di cui all'art. 4, co. 3-quater, del D.L. n. 95/2012 e all' art. 1, commi 512 e ss. della Legge di Stabilità 2016) - in raccordo con tutte le parti istituzionali coinvolte (AgID, Dipartimento per la Trasformazione Digitale, Agenzia per la cybersicurezza nazionale - ACN) - rendendo disponibili procedure di gara che facilitino l'aggregazione degli acquisti.

Resta inteso che per il quadro normativo vigente, l'acquisizione di beni e servizi ICT di particolare rilevanza strategica sono svolte nell'ambito del Programma di razionalizzazione degli acquisti della P.A..

- Centralizzazione della committenza e di committenza ausiliarie

Consip svolge attività di centrale di committenza, anche in ambiti ulteriori rispetto a quelli del menzionato Programma di razionalizzazione. In tale ambito, rileva l'art. 29 del D.L. n. 201/2011, secondo cui le P.A. centrali inserite nel conto economico consolidato della pubblica amministrazione, come individuate dall'ISTAT, nonché gli enti di previdenza e assistenza sociale

possono avvalersi di Consip, nella sua qualità di centrale di committenza, sulla base di apposite convenzioni per la disciplina dei relativi rapporti, per le acquisizioni di beni e servizi.

Al riguardo, Consip assicurerà le attività previste dai disciplinari sottoscritti, assicurando efficienza ed efficacia nella propria azione, nonché da nuovi disciplinari coerentemente con le previsioni di Statuto.

- **Consip come soggetto aggregatore**

Consip è uno dei soggetti aggregatori accreditati nell'elenco di cui all'articolo 9, comma 2, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, ai sensi e per gli effetti dell'art. 3, comma 1, del d.P.C.M. 11 novembre 2014, tenuto presso l'ANAC.

In particolare, nell'ambito delle attività svolte nel suddetto ruolo, Consip partecipa:

- o al Tavolo Tecnico dei soggetti aggregatori;
- o al Comitato guida;
- o alla Segreteria Tecnica di supporto al Comitato guida.

Nello specifico, le attività del Tavolo Tecnico dei soggetti aggregatori sono volte alla:

- o raccolta dei dati relativi alla previsione dei fabbisogni di acquisto di beni e di servizi delle amministrazioni;
- o pianificazione integrata e coordinata, nonché armonizzazione dei piani delle iniziative di acquisto dei soggetti aggregatori;
- o condivisione di metodologie e linguaggi comuni a supporto delle attività di centralizzazione ed aggregazione;
- o monitoraggio delle attività e dei risultati dell'aggregazione e centralizzazione degli acquisti;
- o promozione di azioni volte all'utilizzo delle piattaforme informatiche di acquisto;
- o collaborazione con i soggetti istituzionali competenti in tema di acquisti pubblici.

- **Realizzazione attività mediante affidamenti di legge o atti amministrativi MEF**

Per quanto riguarda le attività svolte a seguito di affidamenti di legge e atti amministrativi, Consip supporterà il MEF nella progettazione, nelle competenze specialistiche, nell'organizzazione, nei processi e nelle tecnologie emergenti.

Al riguardo, Consip assicurerà le attività previste dai disciplinari sottoscritti, garantendo efficienza ed efficacia nella propria azione, nonché da nuovi disciplinari coerentemente con le previsioni di Statuto.

- **Attività connesse (partecipazione bandi europei e/o beneficiario progetti POR/PON)**

Nell'ambito delle *partnership* e delle collaborazioni internazionali, l'individuazione delle relative attività dovrà basarsi sull'attivazione di possibili sinergie con gli obiettivi istituzionali del MEF e/o caratterizzarsi per la rilevanza strategica con gli obiettivi aziendali.

Per tali attività, la Società provvederà a:

- darne preventiva comunicazione al DE, anche ai fini dell'eventuale emanazione di specifici indirizzi da parte dello stesso Dipartimento, per progetti che rivestano un interesse particolare per il MEF nel suo complesso;
- dare adeguate informazioni sulle attività condotte e sui risultati conseguiti anche nell'ambito dei rapporti trimestrali resi al Dipartimento ai sensi dell'art. 11.7 dello Statuto sociale.

- **Attività extra house**

Con riferimento alle attività "*extra house*", ovvero quelle svolte nei confronti di altri soggetti pubblici, la Società, nel rispetto della percentuale di fatturato inferiore al 20 per cento, potrà proseguire nella

sua azione di supporto alle diverse amministrazioni, a condizione che questo permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività e previa autorizzazione del MEF, qualora l'esercizio delle attività non sia previsto dalla normativa vigente.

Al riguardo, Consip assicurerà le attività previste dai disciplinari sottoscritti, garantendo efficienza ed efficacia nella propria azione, nonché da nuovi disciplinari coerentemente con le previsioni di Statuto.

3.3 ORGANIZZAZIONE

In generale, la Società dovrà porre grande attenzione al presidio delle esigenze delle Amministrazioni, delle relazioni con il mercato degli operatori economici, nonché del dialogo con le altre controparti coinvolte.

Il percorso di riposizionamento della Società – tracciato nel Piano Industriale 2025-28 – prevede l'attuazione di specifici obiettivi, che dovranno essere accompagnati da un modello organizzativo efficiente ed efficace in grado di:

- 1) sviluppare le attività di demand management;
- 2) accrescere il coordinamento e il controllo del modello produttivo;
- 3) incrementare le attività di promozione verso le amministrazioni pubbliche;
- 4) garantire l'efficacia, l'efficienza e la *compliance* alla normativa vigente dei sistemi di e-procurement nonché, rafforzare i presidi di controllo interno e sviluppare le competenze del personale.

Parimenti, in coerenza con lo scenario normativo-regolamentare di riferimento e con lo Statuto vigente, il percorso evolutivo andrà innestato nel perimetro delle attività Consip, ricercando la massimizzazione dell'efficienza e della produttività.

Quanto sopra anche con il fine di mantenere l'efficacia dei tempi di attivazione delle iniziative, di sviluppare in maniera integrata i processi e i sistemi informativi aziendali, di mantenere l'attenzione sul controllo di gestione, sul sistema delle contabilità separate, sulla qualità (secondo gli standard internazionali), sul rispetto della normativa vigente in tema di trasparenza e anticorruzione e sull'individuazione e attuazione di precise misure di mitigazione del rischio di corruzione, nonché sulla totale rispondenza delle procedure aziendali ai principi di organizzazione, gestione e controllo di cui al D. Lgs n. 231/2001. Particolare rilevanza riveste, in quest'ambito, la misurazione e il controllo delle *performance* aziendali, integrando le dimensioni fondamentali del *business* con i sistemi economico-contabili e quelli organizzativo-gestionali, che costituiscono un valido supporto alla determinazione dei costi di attività e progetti che hanno impatto economico-finanziario sulle diverse amministrazioni.

Coerentemente con il processo di efficientamento dei costi, già avviato e realizzato negli anni precedenti, si auspica il proseguo di tale percorso, comunque ottemperando alle politiche di sviluppo e crescita.

Al fine di presidiare l'ampliamento del perimetro di attività, anche con riferimento alle iniziative e ai progetti del nuovo Piano Industriale 2025-28, la Società potrà prevedere l'ingresso di nuove risorse, purché nel rispetto dei vincoli normativi in materia di contenimento dei costi. In tale contesto, inoltre, particolare attenzione andrà riservata alle tematiche della formazione e della valorizzazione delle persone, per preservare e sviluppare il patrimonio di competenze accumulato nel tempo.

3.4 POLITICHE ECONOMICHE, FINANZIARIE E DI SVILUPPO

In tale contesto, Consip dovrà procedere ad un'attenta ed oculata gestione delle risorse e garantire l'obiettivo della sostenibilità economica delle attività svolte e da svolgere. L'osservanza di tale duplice necessità è da ritenersi quanto mai prioritaria alla luce di un complessivo contesto di imprescindibile equilibrio della gestione pubblica.

L'azione degli Amministratori dovrà, inoltre, garantire la completa copertura dei costi, tenendo conto, altresì, di ogni eventuale forma di autofinanziamento⁴, con la finalità di ampliare le attività, conseguendo, contemporaneamente, efficienza ed economicità. Congiuntamente, si dovranno assicurare contabilità separate per ciascuna convenzione stipulata, in quanto la copertura delle spese di funzionamento della Società per lo svolgimento delle attività sono garantite dai corrispettivi previsti dalle suddette convenzioni.

Nella definizione di ipotesi di rinnovo di attività pregresse e nell'avvio di nuove attività, si dovrà tenere conto della finanza pubblica e si dovranno, in ogni modo, ricercare soluzioni gestionali ed operative improntate a criteri di economicità ed efficienza, in grado di assicurare comunque il rispetto degli equilibri finanziari della Società.

In ultimo, per quanto concerne i profili di sviluppo delle attività - rimandando a quanto evidenziato nei precedenti paragrafi - si invita la Società a continuare nel percorso programmatico, come quello appena effettuato con il Piano Industriale 2025-28, approvato dal Consiglio di Amministrazione di Consip S.p.A. nella seduta del 19 dicembre 2024, prediligendo un orizzonte quadriennale con aggiornamenti annuali.

⁴ Cfr. DM MEF del 23 novembre 2012 in tema di meccanismi di remunerazione sugli acquisti.