

Deliberazione della Giunta Regionale 13 luglio 2018, n. 19-7207

Assemblea Ordinaria del CSI – Piemonte del 16 Luglio 2018. Indirizzi al rappresentante regionale.

A relazione dell'Assessore De Santis:

Premesso che, ai sensi della legge regionale n. 48 del 4 settembre 1975, la Regione Piemonte partecipa al “Consorzio per il trattamento automatico dell’informazione” (CSI – Piemonte).

Visto che l’Assemblea ordinaria di CSI- Piemonte è convocata in data 16 Luglio 2018 e che la convocazione reca all’ordine del giorno, fra l’altro, ”Approvazione del Piano Strategico del CSI Piemonte 2019-2021 e deliberazioni conseguenti”.

Visto il primo comma dell’art. 3 della legge regionale n. 13 del 15 marzo 1978, a seguito del quale la Giunta regionale determina con propri provvedimenti, nell’ambito delle sue competenze e nei limiti previsti dallo statuto di CSI- Piemonte e dalla legge regionale n. 48 del 4 settembre 1975, gli indirizzi del Sistema Informativo regionale.

Visto il primo comma dell’art. 4 della legge regionale n. 13 cit., a seguito del quale la progettazione degli interventi nel settore informatico, sulla base delle indicazioni di cui al citato primo comma dell’art. 3 della legge regionale n. 13 del 15 marzo 1978, compete a CSI- Piemonte.

Ritenuto, per tutto quanto sopra, di fornire, in merito al citato punto ”Approvazione del Piano Strategico del CSI Piemonte 2019-2021 e deliberazioni conseguenti”, all’ordine del giorno dell’Assemblea Ordinaria di CSI - Piemonte del 16 Luglio 2018, uno specifico indirizzo al rappresentante della Regione Piemonte che interverrà a tale Assemblea.

Premesso che nella seduta del 18 dicembre 2017, l’Assemblea degli Enti Consorziati:

- ha approvato l’iniziativa di predisporre un Piano Strategico per il CSI- Piemonte, attraverso il quale riattualizzare il posizionamento del Consorzio e definirne l’attività nel futuro, e procedere alla revisione del suo attuale modello produttivo, effettuando un riesame delle modalità di funzionamento e di relazione con i Consorziati;
- ha dato mandato al Consiglio di Amministrazione e al Direttore Generale, per quanto di rispettiva competenza, di adottare tutti gli atti necessari e conseguenti, anche prevedendo momenti di confronto e condivisione con i Consorziati;
- ha impegnato il Consiglio a sottoporre all’approvazione dell’Assemblea il Piano di cui trattasi.

Premesso, inoltre, che:

- per la predisposizione del Piano strategico il CSI si è avvalso del supporto dell’Advisor Business Integration Partners (BIP) S.p.A, individuato a seguito della procedura negoziata autorizzata dal CdA nella seduta del 24 novembre 2017 ed indetta ai sensi dell’art. 36, comma 2, lett. b) del D.Lgs. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici).

Considerato che:

- tra i mesi di marzo e aprile si è svolta una prima fase di confronto con i principali Enti consorziati, dedicata alla condivisione di obiettivi e priorità dei rispettivi Piani di digitalizzazione;
- tra marzo e fine maggio si sono svolti specifici incontri di approfondimento con i Consiglieri di Amministrazione, a cura del Gruppo di Lavoro interno al CSI dedicato all'elaborazione del Piano Strategico e dell'Advisor BIP, nel corso dei quali è stato condiviso lo stato di avanzamento via via raggiunto nell'elaborazione del Piano;
- nella seduta del 6 giugno 2018 il Consiglio di Amministrazione ha esaminato ed approvato una prima Bozza di Piano Strategico del CSI-Piemonte 2019-2021, elaborata con il supporto dell'Advisor, contenente i principali contenuti del Piano in termini di: analisi dell'esistente; definizione dei macro-obiettivi e delle specifiche linee di intervento delineate; conseguente determinazione dei principali elementi economici e dimensionali di riferimento;
- a seguito di espresso mandato del Consiglio di Amministrazione, si sono svolti specifici momenti di confronto tra il Consorzio e i principali stakeholder del CSI, che hanno significativamente arricchito il Piano Strategico proposto dalla Struttura, recependo commenti, riflessioni e raccomandazioni;
- nella seduta del 22 giugno 2018 il Consiglio di Amministrazione ha approvato la proposta di Piano così come di seguito allegata al presente provvedimento per formarne parte integrante e sostanziale.

Evidenziato che il Piano prospetta un cambiamento di paradigma nell'approccio del Consorzio alle attività di competenza, impattando sulla cultura aziendale e sulle prassi operative mediante un riassetto organizzativo ed un miglioramento della sua efficienza e della sua efficacia produttiva, garantendo al contempo resilienza e flessibilità per assorbire modifiche e/o rimodulazioni significative nel livello degli affidamenti.

Preso atto che i punti principali del Piano Strategico sono:

a) MACRO-OBIETTIVI

- Rafforzamento quantitativo e qualitativo delle funzioni di Governo e Supporto;
- Riduzione dei costi di gestione;
- Ingresso di nuove risorse umane e rafforzamento delle competenze di Governo
- Crescita nella qualità degli sviluppi e del delivery: riduzione dei tempi di risposta e incremento della Customer Satisfaction.

B) LINEE DI INTERVENTO

- Rightsizing del personale;
- Replatforming tecnologico degli applicativi e potenziamento della piattaforme e degli asset applicativi e infrastrutturali;
- Implementazione di un nuovo modello produttivo;
- Riduzione dei costi di funzionamento;
- Ridisegno organizzativo e revisione dei processi interni;
- Piano di formazione del personale;
- Rimodulazione degli affidamenti e Commesse/ Contratti pluriennali.

Preso atto che per gli stessi sono stati esaminati alla luce dei principali trend delle società in-house, nel quadro normativo delineato dalla c.d. Riforma Madia e dagli orientamenti dell'Agenda digitale nazionale.

Esaminato il piano in argomento, avente natura previsionale e non costituente impegno od obbligazione della Regione Piemonte verso il CSI – Piemonte in materia di effettivi affidamenti di attività, gli orientamenti strategici in esso contenuti sono condivisibili.

Ritenuto di fornire le seguenti indicazioni da osservare e da contemplare nei prossimi documenti di programmazione delle attività della società, previa condivisione con i soci-committenti, quale primo momento di deployment del piano strategico:

- definire in modo più preciso gli *asset* sui quali si concentrerà il CSI nel ripensamento del suo ruolo e del modello organizzativo ed operativo conseguente e del rapporto auto-produzione vs. ricorso al mercato;
- qualificare più puntualmente gli investimenti che si intendono effettuare, tanto rispetto ai relativi impieghi quanto rispetto alle fonti di finanziamento;
- considerare le riduzioni di spesa corrente in modo coerente agli indirizzi derivanti dalla legge di stabilità e dal Piano triennale nazionale 2017-2019 approvato dalla PdCM in data 31 maggio 2017;
- realizzare il replatforming tecnologico degli applicativi sia per assicurare il rispetto del nuovo modello strategico di evoluzione del sistema informativo pubblico tracciato dall'Agenzia per l'Italia Digitale con la circolare nr. 2/2016 e definito nel Piano triennale nazionale, sia per contenere significativamente la spesa corrente per la loro manutenzione e gestione;
- concentrare le azioni sul mercato extra-consortile valorizzando gli asset e le specializzazioni presenti in favore di altri enti esterni (Regioni, Province, ecc.) non vincolando l'ampliamento alla esclusiva riduzione dei costi unitari;
- definire con maggiore chiarezza il nuovo modello produttivo, ed in particolare le modalità operative delle funzioni di governo a supporto dei committenti;

ritenuto infine di richiedere alla società uno stato di avanzamento annuale nell'esecuzione del piano, per poter eventualmente rivedere ed aggiornare gli indirizzi (e le successive programmazioni annuali) in funzione degli accadimenti;

Attestato che dal Piano Strategico, stante la sua natura previsionale, non discendono obbligazioni ed impegni di spesa per il bilancio regionale

Attestata la regolarità amministrativa del presente atto ai sensi della DGR n. 1 - 4046 del 17 ottobre 2016.

Per quanto sopra, la Giunta regionale, unanime,

delibera

- di fornire indirizzo al rappresentante della Regione Piemonte che interverrà all'Assemblea ordinaria di CSI- Piemonte del 16 Luglio 2018, ad esprimersi favorevolmente all'approvazione del Piano Strategico 2019-2021 del CSI – Piemonte come allegato al presente provvedimento per formarne parte integrante e sostanziale, formulando, per la sua attuazione, le prescrizioni indicate in premessa;
- di porre a carico del CSI Piemonte l'obbligo
 - di predisporre, nell'ambito dei propri strumenti di programmazione dell'attività ed entro il 31.12.2018, apposito programma di attuazione del Piano strategico volto a dettagliare gli elementi sopra riportati, da sottoporre preventivamente all'esame dell'Assemblea;
 - di predisporre annualmente uno stato di avanzamento dell'esecuzione del Piano, al fine di evidenziare eventuali scostamenti e, se del caso, rivedere ed aggiornare gli indirizzi in funzione degli accadimenti.

La presente deliberazione sarà pubblicata sul B.U. della Regione Piemonte ai sensi dell'art. 61 dello Statuto e dell'art. 5 della l.r. 22/2010.

(omissis)

Allegato

Assemblea

del 16 luglio 2018

Punto all'ordine del giorno n. 2

*Approvazione del Piano Strategico del CSI-Piemonte 2019-2021 e
deliberazioni conseguenti*

ASSEMBLEA DEL 16 LUGLIO 2018

APPROVAZIONE DEL PIANO STRATEGICO DEL CSI-PIEMONTE 2019-2021 E DELIBERAZIONI CONSEGUENTI

Premesso che nella seduta del 18 dicembre 2017, l'Assemblea degli Enti Consorziati:

- ha approvato l'iniziativa di predisposizione di un Piano Strategico per il CSI-Piemonte, attraverso il quale riattualizzare il posizionamento del Consorzio e definirne l'attività nel futuro, e procedere alla revisione del suo attuale modello produttivo, effettuando un riesame delle modalità di funzionamento e di relazione con i Consorziati;
- ha dato mandato al Consiglio di Amministrazione e al Direttore Generale, per quanto di rispettiva competenza, di adottare tutti gli atti necessari e conseguenti, anche prevedendo momenti di confronto e condivisione con i Consorziati;
- ha impegnato il Consiglio a sottoporre all'approvazione dell'Assemblea il Piano di cui al punto precedente.

Premesso, inoltre, che:

- per la predisposizione del Piano strategico ci si è avvalsi del supporto dell'Advisor Business Integration Partners (BIP) S.p.A, individuato a seguito della procedura negoziata autorizzata dal CdA nella seduta del 24 novembre 2017 ed indetta ai sensi dell'art. 36, comma 2, lett. b) del D.Lgs. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici).

Considerato che:

- tra i mesi di marzo e aprile si è svolta una prima fase di confronto con i principali Enti consorziati, dedicata alla condivisione di obiettivi e priorità dei rispettivi Piani di digitalizzazione;
- tra marzo e fine maggio si sono svolti specifici incontri di approfondimento con i Consiglieri di Amministrazione, a cura del Gruppo di Lavoro interno al CSI dedicato all'elaborazione del Piano Strategico e dell'Advisor BIP, nel corso dei quali è stato condiviso lo stato di avanzamento via via raggiunto nell'elaborazione del Piano;

- nella seduta del 6 giugno 2018 il Consiglio di Amministrazione ha esaminato ed approvato una prima Bozza di Piano Strategico del CSI-Piemonte 2019-2021, elaborata con il supporto dell'Advisor, contenente i principali contenuti del Piano in termini di: analisi dell'esistente; definizione dei macro-obiettivi e delle specifiche linee di intervento delineate; conseguente determinazione dei principali elementi economici e dimensionali di riferimento;
- a seguito di espresso mandato del Consiglio di Amministrazione, si sono svolti specifici momenti di confronto con i principali *stakeholder* del CSI, che hanno significativamente arricchito il Piano Strategico proposto dalla Struttura, recependo commenti, riflessioni e raccomandazioni;
- nella seduta del 22 giugno 2018 il Consiglio di Amministrazione ha approvato la proposta di Piano così elaborata (Allegato).

Tutto ciò premesso e considerato, si propone all'Assemblea di:

- approvare il Piano Strategico del CSI-Piemonte 2019-2021 nella versione allegata alla presente proposta di deliberazione;
- dare mandato al Consiglio di Amministrazione ed al Direttore Generale - ciascuno per quanto di rispettiva competenza - a procedere con l'attuazione del Piano stesso secondo le Linee di intervento ivi previste, riferendo periodicamente agli Enti consorziati sul suo stato di avanzamento.

Si allega:

- Proposta di Piano Strategico 2019 – 2021 del CSI-Piemonte

Il Segretario dell'Assemblea

Ferruccio Ferranti

Torino, 16 luglio 2018

Bip.



CSI-Piemonte

Piano Strategico 2019-2021

Proposta approvata dal Consiglio di Amministrazione
nella seduta del 22 giugno 2018

RISERVATO - CONFIDENZIALE

Assemblea dei Consorziati, 16 luglio 2018

Approccio metodologico

Executive Summary

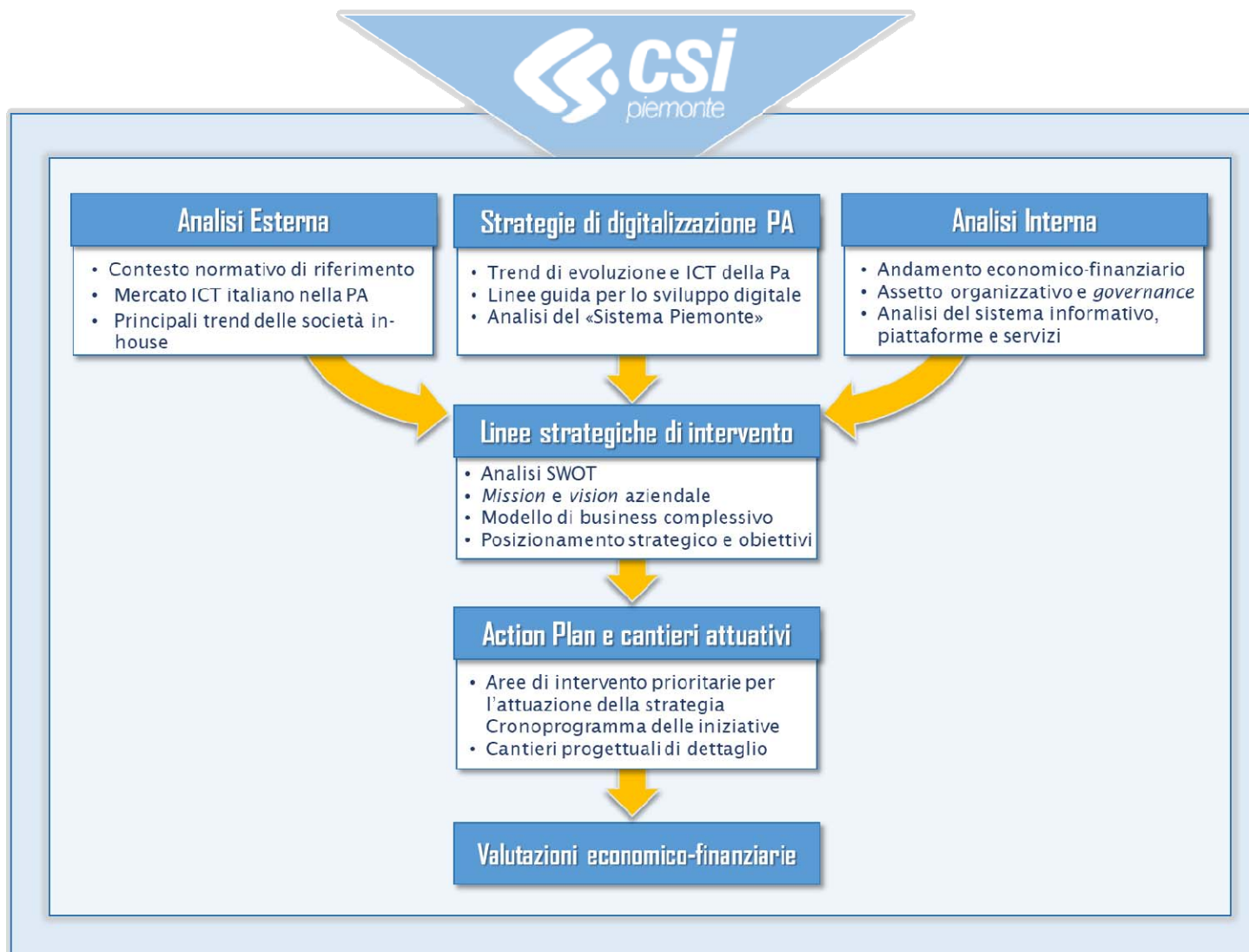
Approfondimento As-Is

Sviluppo To-Be

Economics

Approccio Metodologico

L'approccio metodologico del Piano si è basato su sei step: **Analisi Esterna**; **Analisi Interna**; **Strategie di digitalizzazione della PA**; Definizione di **linee strategiche di intervento**; **Action Plan** e definizione di **cantieri attuativi**; **Valutazioni economiche**



Approccio metodologico

Executive Summary

Approfondimento As-Is

Sviluppo To-Be

Economics

AS-IS

CSI-Piemonte è tra le maggiori realtà in-house nazionali in termini dimensionali (fatturato) sia nell'ICT piemontese, con un presidio ad ampio spettro della *value chain* ICT e disponibilità di piattaforme ed asset di valore

La situazione economica risulta sostanzialmente solida, sia in termini finanziari, sia sotto l'aspetto della struttura patrimoniale, nonostante un alto livello di indebitamento complessivo causato anche dalla necessità di fronteggiare l'elevato quantitativo di crediti (in particolare verso i clienti)

La valutazione sulle attività è: positiva per i servizi di gestione/manutenzione, mentre è critica per gli sviluppi (il giudizio è basato sulla *customer satisfaction survey*, sui confronti con i Direttori degli Enti e sull'analisi degli indicatori interni). Tra i *need* di miglioramento si rilevano: maggiore propositività, miglioramento dei tempi di risposta, più flessibilità e qualità degli sviluppi

La «macchina» operativa appare focalizzata sulla gestione dei servizi in continuità con difficoltà ad affrontare il cambiamento richiesto (nuovi sviluppi, diverso rapporto con il mercato, domanda di più governo)

La struttura organizzativa evidenzia una eccessiva articolazione, con numerosi riporti al Vertice

L'età media del personale è alta (48 anni; due terzi dei dipendenti hanno un'età compresa tra 35 e 50 anni); **per alcuni profili emergono differenze tra il livello medio di competenza aziendale e quello atteso per la posizione**; **il livello medio delle retribuzioni è inferiore ad oltre il 10% rispetto a realtà comparabili**

Elementi di riferimento

TO-BE



Perimetro

Si prevede di mantenere l'attuale **copertura di servizi offerti** e dei **livelli occupazionali**



Revenues

Il valore della produzione nell'arco dei tre anni del Piano (2019-2021) è atteso superare i 138 mln/anno €

Il valore è stimato sulla base della domanda dei Consorziati e della previsioni di ricavo sul mercato extra consorziati, quest'ultimo stimato in crescita dall'1,2% del fatturato 2018 (1,5 mln €) al 4,1% del fatturato 2021 (pari a 5,5 mln €)

Per gli anni successivi al 2022, in assenza di indicazioni più puntuali, si ipotizza un livello di affidamento compreso nell'intervallo 120 - 140 mln €

Caratteristiche peculiari del Piano

TO-BE



Cambiamento di paradigma

Il presente Piano Strategico prospetta un **change** particolarmente significativo per il Consorzio, impattando la "cultura aziendale" e le **prassi operative** attraverso:

- **revisione del rapporto con gli Enti** (maggiore presidio, implementazione di un nuovo modello di *business & delivery*)
- **rightsizing** del personale e rafforzamento delle sue **competenze**
- **riassetto organizzativo** (rafforzamento delle funzioni di Governo e semplificazione della struttura)
- miglioramento della **efficienza** e dell'**efficacia produttiva**



Flessibilità ed Adattabilità

Il Piano è stato modulato in modo tale da garantire **resilienza e flessibilità** per assorbire eventuali **modifiche e/o riduzioni significative** nel livello degli affidamenti

La **soglia limite**, tale da assicurare il mantenimento del livello industriale e della qualità dei servizi senza ricorrere a misure straordinarie, è stimata, al termine del periodo di riferimento del Piano, in **ca. 110 mln €** di affidamenti annuali

Macro obiettivi

TO-BE

A)



Rafforzamento quantitativo e qualitativo delle funzioni di Governo e Supporto (disegno, *demand*, pianificazione, *sourcing*, supervisione del *delivery* e dell'erogazione, supporto specialistico decisionale e direzionale) **fino a + 30% dell'effort attuale**, attraverso:

- interventi sugli organici con inserimenti di personale mirati (progetto Master neolaureati per la prima volta dal 2008 e assunzione di risorse con elevata professionalità in sostituzione delle uscite di personale)
- mobilità interna
- riorganizzazione e revisione dei processi
- piano straordinario di formazione
- ricorso alla consulenza (fino a 25 anni/uomo in tre anni)

B)



Riduzione dei costi di gestione: -5% in tre anni, grazie a:

- ammodernamento e potenziamento delle piattaforme e degli applicativi, privilegiando il ricorso a componenti software open source;
- recupero di efficienza abilitati da contratti pluriennali;
- riorganizzazione e revisione dei processi interni;
- ricorso al mercato laddove non sia garantita efficienza interna;
- crescita delle competenze (piano straordinario di formazione)

Ulteriori incrementi di efficienza (intorno al 10% complessivo) potranno derivare da iniziative di razionalizzazione e revisione dei sistemi, da identificare e condurre in modo congiunto con i Consorziati

C)



Crescita nella qualità degli sviluppi e del delivery: riduzione dei tempi di risposta e incremento della Customer Satisfaction

- focalizzazione delle risorse produttive interne su ambiti specifici (es. agricoltura, lavoro e formazione professionale, ecc.)
- utilizzo del mercato esterno in modo più intenso ed integrato sui rimanenti (es. servizi contabili, fiscalità, procurement, ecc.);
- revisione dei processi produttivi specifici

Azioni

TO-BE

 Riconfigurazione del rapporto con il mercato:

- per gli ambiti di produzione maggiormente programmabili e per i quali il mercato offre servizi efficienti e di qualità, si prevede il ricorso totale al mercato, mantenendo all'interno del Consorzio le attività di Governo e Supporto al cliente (**Servizio Integrato**);
- per gli ambiti in cui è richiesto dagli Enti elevata flessibilità e «agilità», si potenzia l'impiego di risorse interne, eventualmente integrate da risorse professionali esterne (Team Mix);
- per le funzioni di Governo e Supporto si ritiene di dovere fare ricorso alla consulenza esterna per circa 20 FTE nel 2019 e circa 5 FTE nel 2020

 Ammodernamento e potenziamento degli asset applicativi ed infrastrutturali

- previsti investimenti con risorse proprie del Consorzio per ca. 30 mln € in tre anni, + 40% rispetto a media del triennio 2015-2017

 Riconfigurazione della relazione con gli Enti

per assicurare allineamento degli impegni attivi e passivi, maggiore programmazione delle attività (anche ai fini della riduzione dei costi) e maggiore velocità di risposta alle richieste dei consorziati si propone:

- estensione degli attuali periodi convenzionali ad almeno 5/7 anni;
- previsione di contratti di servizio pluriennali (3/5 anni) con possibilità di rimodulazione degli affidamenti

Azioni

TD-BE

Rightsizing del personale

- nel triennio 2019-2021 si prevedono: 43 assunzioni a tempo indeterminato (TI), 34 a tempo determinato (TD) e 72 dimissioni
- si passa dalle 1.067 unità a TI e 18 a TD previste a inizio 2019 a 1.038 unità a TI e 34 a TD a fine 2021
- Si prevedono azioni di mobilità interna tra i ambiti e funzioni di oltre 150 dipendenti

Piano straordinario di formazione

- nel triennio si prevede che le giornate medie annue di formazione nell'arco del Piano siano ca. 6.300, a fronte delle ca. 4.300 degli anni precedenti, a sostegno della mobilità interna e all'adeguamento delle competenze (potenziamento riqualificazione e riconversione)

Revisione organizzativa e reingegnerizzazione dei processi chiave

- ridisegno organizzativo con rafforzamento del coordinamento direzionale e riduzione del numero di riporti alla direzione generale
- semplificazione dei processi di supporto (*capacity* e *provisioning*, gestione del ciclo passivo, ..)
- revisione dei processi operativi in riferimento al nuovo modello di Servizio Integrato (progettazione e sviluppo SW, governo ed erogazione dei servizi, ...)

Riduzione dei costi di funzionamento

- revisione/semplificazione dei processi di back-office del Consorzio;
- riallocazione di risorse Staff verso le direzioni di Governo e Operazioni, perseguendo un rapporto di risorse di Staff sul totale pari al 12% (*benchmark* rapporto risorse di staff / risorse totali compreso tra 10 e 15%)

Approccio metodologico

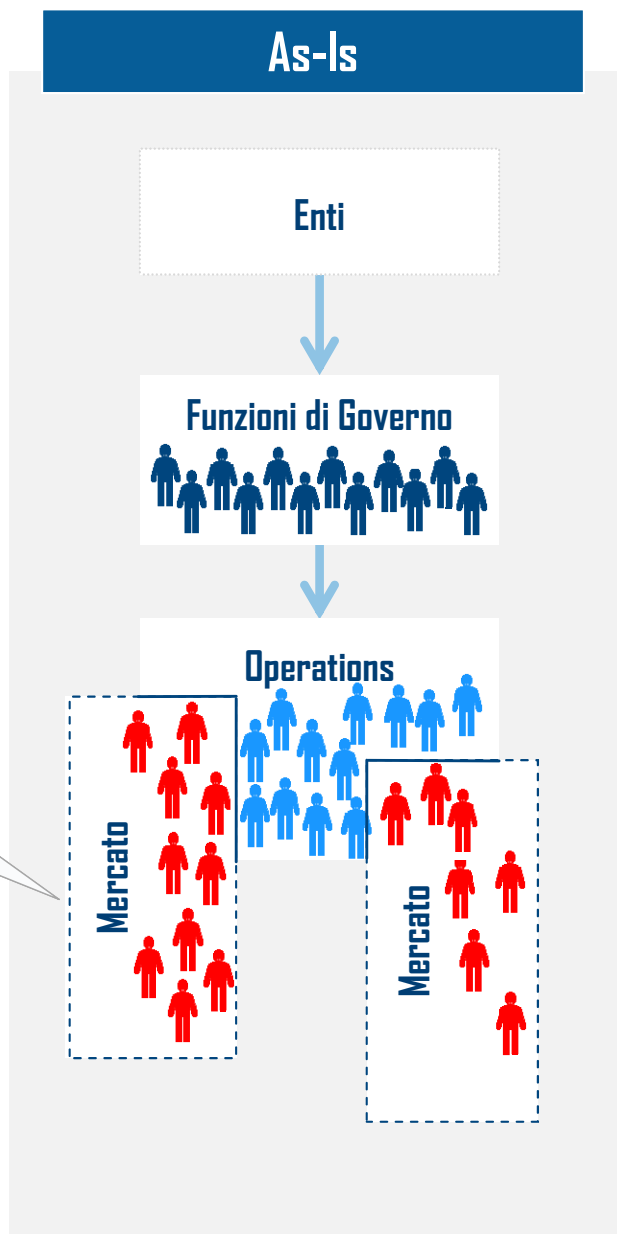
Executive Summary

Approfondimento As-Is

Sviluppo To-Be

Economics

**Modello
TEAM MIX**
Ricorso al mercato per
l'acquisizione di task
parziali ad integrazione
dei team progettuali
interni



> Caratteristiche modello *Team mix*

-  Coerente in ambiti in cui sono configurabili componenti di servizio chiaramente perimetrabili
-  **Poco coerente** per ambiti contraddistinti da **servizi acquisibili in modo integrato dal mercato** su attività maggiormente programmabili
-  All'aumentare della domanda di attività questo modello produttivo richiede che **aumentino sia le risorse interne sia quelle esterne.**

> Affidamenti per *cluster*

- Il Consorzio sviluppa attività rivolte ai **tre Enti principali** (Regione Piemonte, Città di Torino e Città Metropolitana di Torino) per **oltre 100 milioni €**. Per questi Enti, **CSI-Piemonte fornisce la quasi totalità delle attività di governo, realizzazione ed esercizio dei loro Sistemi Informativi**

> *Trend* degli affidamenti

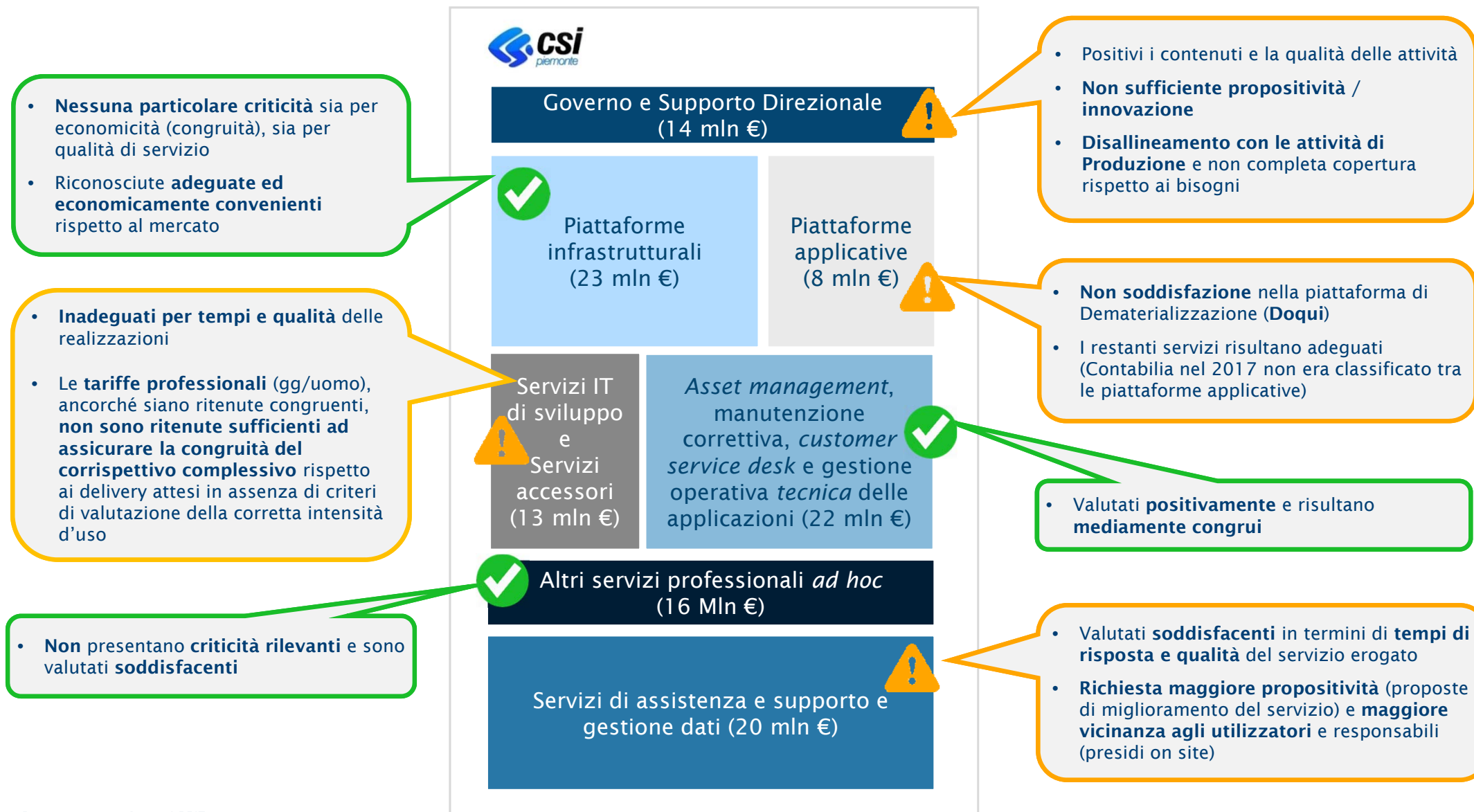
- Nel periodo 2011 – 2017 si è registrato un ***trend flessivo degli affidamenti***, passando da un totale di circa 157 Mln € nel 2011 a circa 116 Mln € nel 2017. In particolare si è registrata una **notevole contrazione della componente degli sviluppi** (diminuzione del 55% ca.) dovuta principalmente ad una diminuzione della domanda da parte degli Enti, ma anche ad un recupero di efficienza per le attività di gestione
- Il raffronto degli affidamenti per Ente tra 2017 e 2011 ha evidenziato una diminuzione superiore al **50% in ambito Sanità Territoriale**, al **40%** nel caso della **Città Metropolitana di Torino** e al **30%** per la **Città di Torino**.
- Per **Regione Piemonte** si è registrata una contrazione del **20%**, che corrisponde ad un valore assoluto di **circa 18 Mln €**

> Situazione economica-finanziaria del Consorzio

- Nonostante tali flessioni, la situazione economica del Consorzio risulta **globalmente stabile** sia in **termini finanziari**, sia sotto l'aspetto della **struttura patrimoniale**, come attestato dall'analisi degli indici di bilancio
- In particolare, dal bilancio 2017 emerge la **capacità del Consorzio di fronteggiare l'indebitamento a breve termine** attraverso i mezzi finanziari prodotti dalla gestione ed un netto **miglioramento in termini di indebitamento finanziario** rispetto agli anni precedenti
- Risulta comunque **elevata la dipendenza da capitali terzi** anche a fronte di un **elevato indebitamento**, causato da una **significativa esposizione dei crediti** (in particolare crediti per fatture emesse relative al Comune di Torino)

Qualità percepita
Valutazioni dei servizi

Alla luce degli **incontri con gli Enti e della *Customer Satisfaction survey***, si riporta la sintesi delle valutazioni sui servizi (a fronte dei ca. 116 mln € di ricavi commerciali 2017)



Il contesto normativo delineatosi a partire dall'Agenda Digitale e dalla Riforma TU Madia, unitamente al **processo di digitalizzazione** spingono al **ripensamento del ruolo e del modello operativo ed organizzativo delle società ICT in-house**



Dimensione strategica

Le nuove modalità di valutazione dettate dalla Riforma sulle società a controllo pubblico e le nuove strategie definite dall'Agenda Digitale, indirizzano un **nuovo modello organizzativo** dell'Ente. Le società ICT in-house sono spinte a distinguere la funzione di governo rispetto a quella operativa



Mutazione della Domanda

Le società ICT in-house sono chiamate a cogliere le opportunità dell'innovazione **tecnologica**, proporre **servizi strategici per gli enti, garantirne la continua evoluzione**. I servizi offerti devono includere la riprogettazione dei processi e non la loro semplice digitalizzazione



Dimensione organizzativa

Le nuove tecnologie digitali ed il **potenziale che deriva direttamente dal loro utilizzo** incentivano le società ICT in-house ad **adattare il proprio modello organizzativo**, configurandosi quali **centri di Competenza ed Eccellenza**, ed essere in grado di **gestire processi di cambiamento** spesso repentini (es. manutenzione di adeguamento derivante da modifiche del quadro giuridico) e molto spesso relativi non ad una sola categoria di Clienti, ma ad una molteplicità



Competitività e Logiche di Mercato

La riduzione delle risorse disponibili, le crescenti esigenze di innovazione digitale, le logiche di **razionalizzazione e snellimento**, i nuovi **criteri di valutazione** spingono le società in-house ad utilizzare in misura più intensa il mercato; a promuovere il «fare rete» con altre organizzazioni pubbliche (riuso, co-progettazione, *shared-service*); a contribuire alla riduzione dei costi operativi utilizzando strumenti *open source* e ricorrendo al *cloud*

> Regione Piemonte



La Regione ha definito l'**Agenda Digitale del Piemonte**, articolata in 5 linee di intervento: assicurare un'offerta digitale completa per i cittadini, innestare nel tessuto economico i benefici della rivoluzione digitale, estendere la connessione internet, stimolare ricerca e innovazione, abilitare nuovi servizi sfruttando i dati «social». Programmi di intervento sono già declinati in ambito sanitario.

La **Regione** ha inoltre individuato **8 priorità di intervento** in ambito di **Sanità digitale**, per cui il supporto di CSI-Piemonte risulta fondamentale al fine di assicurare la trasformazione digitale del sistema sanitario piemontese, contribuendo ad aumentare l'offerta di servizi digitali ai cittadini

Il **Consiglio regionale** intende potenziare i sistemi dedicati alla **legimatica**, completando l'allineamento con la normativa di riferimento

> Città di Torino



La Città di Torino, all'interno di una strategia complessiva per una **città intelligente e sostenibile**, ha avviato iniziative importanti sul fronte del **rinnovamento dei propri sistemi** e dello **sviluppo di servizi digitali al cittadino** (a partire dalle esperienze in corso: revisione del portale **Torino Facile**; **iscrizioni scolastiche**, **mercati digitali**), puntando alla valorizzazione dei **dati** e alla convergenza con i **sistemi nazionali** (es. Data Analytics Framework, ANPR...)

> Città Metropolitana di Torino



La Città Metropolitana intende **rivedere il proprio sistema informativo** in accompagnamento alla **riorganizzazione dell'Ente** e a **supporto del cambiamento di ruolo istituzionale e di razionalizzazione delle risorse umane ed economiche**

Principali esigenze prospettiche degli Enti (2/3)

> Aziende Sanitarie

Le ASR sono impegnate, oltre che nell'**adeguamento della organizzazione dei sistemi informativi interni** a quanto previsto da **AgID e dagli standard e linee di indirizzo regionali**, alla partecipazione attiva all'implementazione del **programma di Sanità Digitale** predisposto ed avviato dalla Regione, in particolare ai fini di un **rapido avvio del FSE** (Fascicolo Sanitario Elettronico)

> Enti Locali

Gli **enti locali** sono impegnati nell'allineamento dei propri servizi informatici alle previsioni del **piano triennale dell'informatica** (infrastrutture, sicurezza informatica, pagamenti elettronici, SPID, e-procurement...) ed alla rapida **evoluzione normativa** (es. DPO e Codice degli appalti); sono però significative le difficoltà a fronte di:

- limitate disponibilità economiche
- carenza di competenze e blocco del *turn over* del personale
- crescenti aspettative da parte di cittadini e imprese
- riduzione degli interventi in sussidiarietà e crescita dei debiti informativi verso le altre PA

> Attuazione delle linee guida del Piano Triennale per l'informatica

Tutti gli Enti consorziati sono impegnati nell'attuazione delle linee guida esecutive per la digitalizzazione della PA indirizzate dal Piano Triennale per l'informatica della PA, in particolare la predisposizione di infrastrutture e piattaforme abilitanti lo sviluppo dei servizi digitali e la gestione dei dati al fine del pieno dispiegamento del loro capitale conoscitivo

> Proposizione di soluzioni condivise tra gli Enti

Le progettualità evolutive sono comuni tra gli Enti, in modo sia orizzontale sia verticale. Esigenze simili richiedono risposte comuni ed è richiesto un percorso cooperativo tra gli Enti sin dall'inizio: il superamento della logica compartimentale per «silos» diviene un paradigma evolutivo di cruciale importanza, che implica una diversa impostazione dei progetti sia lato committente sia fornitore. L'interoperabilità permette inoltre l'abbattimento degli «steccati» tradizionali tra Enti, divisioni, uffici

> Il CSI-Piemonte è chiamato a strutturarsi al fine di rispondere a questi indirizzi, supportando l'efficace trasformazione digitale del sistema delle Amministrazioni pubbliche piemontesi:

- supportando i propri Consorziati nell'implementazione e monitoraggio di quanto previsto dal Piano Triennale AgID, a partire dalla convergenza delle piattaforme piemontesi rispetto alle infrastrutture immateriali nazionali (SPID – Sistema Pubblico di Identità Digitale, PagoPA, ANPR – Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente, Siope+, DAF – Data Analytics Framework, NoiPA...)
- con particolare attenzione agli Enti Locali minori, anche con riferimento al possibile ruolo della Regione quale soggetto aggregatore e intermediario

**Punti di forza**

- **Situazione economica del Consorzio globalmente solida** sia in termini finanziari, sia sotto l'aspetto della struttura patrimoniale, nonostante un alto livello di indebitamento complessivo che si riflette in una elevata dipendenza da capitali di terzi
- **Equilibrio reddituale** imposto anche da esenzione IVA e ribaltamento dei costi
- **Ampie competenze degli ambiti propri della PA**
- **Presidio completo della catena del valore ICT** (*Full Service Provider*)
- **Prossimità fisica e «culturale» con le strutture e i processi degli Enti**
- **Ricchezza del catalogo servizi e prodotti** che garantisce una varietà di soluzioni e servizi gestiti sia **infrastrutturali** che **applicativi**
- **Infrastrutture di eccellenza** e conformi ai requisiti stabiliti per la qualificazione dei **Poli Strategici Nazionali**
- **Presidio di un elevato numero di clienti** ricompresi in tutte le categorie della PA locale (Regione, Comuni e loro associazioni, Città Metropolitana, Province, ASR, Agenzie pubbliche e Società controllate)
- **Posizionamento di rilievo nel panel** delle in-house ICT nazionali in termini di valore della produzione e competenze

Sintesi delle principali evidenze della Analisi Interna

Punti di debolezza

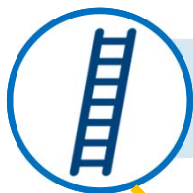


Punti di debolezza

- Spettro particolarmente ampio di **problematiche** che il Consorzio è chiamato a presidiare (**tecniche**, di **materia**, **normative**, **organizzative** di processo)
- Eccessiva **obsolescenza** ed insufficienza di iniziative di rinnovo, razionalizzazione e semplificazione del **parco applicativo**
- Eccessiva «**personalizzazione**» **delle soluzioni** e dei servizi erogati
- Insufficienza di un numero di risorse con **skill competenziali** elevati rispetto alla domanda
- **Complessità organizzativa**, con numerosi riporti al vertice
- **Età media** dei dipendenti **elevata**
- **Complessità del ciclo attivo** (frammentazione delle richieste, valutazione di congruità...) e del **ciclo passivo / processi di provisioning** (rispetto compliance art. 68 CAD; Codice degli Appalti) con impatto sui tempi attesi
- Difficoltà nell'assicurare una **efficace ed efficiente «fabbrica» del software**

Sintesi delle principali evidenze della Analisi Esterna

Opportunità e Minacce



Opportunità

- Presenza di significativi **trend di crescita in ambito digitale** (Dati, cyber-security, Internet Of Things) a livello globale, con impatti su tutti i player ICT
- Diffusione del modello di **piattaforma condivisa** tra i Consorziati
- Disponibilità per gli Enti di **finanziamenti europei** nel breve termine (POR FESR, PON Metro...)
- Definizione nel Piano Triennale per l'Informatica della PA di AgID dei requisiti per individuare le infrastrutture candidate a diventare i futuri **Poli Strategici Nazionali**
- **Presenza di grandi player ICT**, con elevate economie di scala e *pricing* competitivo nello sviluppo di soluzioni tecnologiche
- Orientamento della **PA verso l'adozione del paradigma open source** con possibilità di valorizzare competenze ed esperienze del Consorzio (Linee Guida AgID)



Minacce

- **Scarse risorse finanziarie della PA** al di fuori dei *framework* di finanziamento europeo che, a fronte di bisogni crescenti, determinano l'esigenza di **incrementare il valore aggiunto** offerto
- **Difficoltà da parte delle PA nel ricorrere pienamente all'ICT**, in ragione di modalità operative e di processo, prassi e procedure consolidate non immediatamente modificabili
- **Tempistica stringente** per usufruire dei **finanziamenti europei**
- **Impegni/affidamenti a breve termine** non consentono programmazione pluriennale

Approccio metodologico

Executive Summary

Approfondimento As-Is

Sviluppo To-Be

Economics

Overview dello sviluppo To-Be

Macro-obiettivi del Piano

> Rafforzamento del Governo e supporto



Potenziare la funzione di Governo (disegno, *demand*, *sourcing*, supervisione del *delivery* e dell'erogazione), **pianificazione strategica dell'IT e supporto decisionale**, operando in modo ancora **più condiviso** e in **più stretto** rapporto con i Consorziati

Progressivamente, entro la fine del 2021, si prevede di assicurare un **incremento della capacità di governo e supporto decisionale e direzionale** (passando da attuali 190 a fine 2018 a 267 a fine 2021)

> Riduzione dei costi di gestione



Ridurre il costo della gestione corrente **a beneficio degli investimenti rivedendo, ammodernando e potenziando le piattaforme e le soluzioni applicative, incrementando ulteriormente qualità e produttività interna** (sia del Consorzio che dei Consorziati)

Progressivamente nel triennio, sull'attuale perimetro applicativo, si prevede una riduzione del 5% della spesa per servizi in continuità (a fronte di impegni pluriennali)

Ulteriori efficienze (intorno al 10% complessivo) potranno derivare da razionalizzazioni e revisioni dei sistemi, identificate insieme agli Enti

> Crescita nella qualità degli sviluppi e del *delivery*



Incrementare la capacità di sviluppo e delivery ricorrendo in modo **più intenso ed integrato al mercato**

Si prevede di **potenziare il ricorso all'impiego di risorse interne per gli ambiti** caratterizzati da elevata **flessibilità e «agilità»**, e ricorrere in modo integrato al mercato per gli ambiti contraddistinti da **attività maggiormente programmabili**

Per **tutti gli ambiti** il Consorzio mantiene le funzioni di **Governo e Supporto**

Overview delle linee di intervento

Macro-obiettivi



**RAFFORZAMENTO DEL GOVERNO E
SUPPORTO**



RIDUZIONE DEI COSTI DI GESTIONE



**CRESCITA NELLA QUALITA' DEGLI
SVILUPPI E DEL DELIVERY**

Linee di intervento

I) Rightsizing del personale

A) + B) + C)

IIa) *Replatforming* tecnologico degli applicativi
IIb) Potenziamento della piattaforme e degli *asset*
applicativi e infrastrutturali

B)

III) Implementazione di un nuovo modello produttivo

A) + B) + C)

IV) Riduzione dei costi di funzionamento

B) + C)

V) Ridisegno organizzativo e revisione dei processi
interni

A) + C)

VI) Piano di formazione del personale

A) + B) + C)

VII) Rimodulazione degli affidamenti e
Commesse / Contratti pluriennali

A) + B) + C)

I) *Rightsizing* del personale (1/3)

I)



RIGHTSIZING DEL PERSONALE

> Obiettivi:

- Potenziare le funzioni di Governo e Supporto
- Assicurare una adeguata capacità di relazione con il mercato
- Presidiare le aree di competenza strategica per la PA

> Attività:

- Assunzioni di risorse a Tempo Determinato e Tempo Indeterminato (**Progetto Neolaureati**)
- **Inserimenti mirati di professionalità manageriali** di alto livello (ca. 5 risorse, compresi inserimenti dal 2018)
- Mobilità di risorse **dalle aree delle Operations e di Staff verso le aree di Governo**
- **Riallocazione di risorse all'interno delle aree delle Operations** (ca. 100 FTE)

> Tempistiche attese:

- L'**attività di *rightsizing*** del personale sarà svolta parallelamente all'attività di riconfigurazione del rapporto con il mercato. Si prevede il completamento della riallocazione delle risorse al 2021

Nelle slide seguenti si riporta il dettaglio dello scenario identificato ai fini del Piano – considerato maggiormente plausibile in base agli elementi di valutazione attualmente a disposizione del management. Tali valori potranno ovviamente essere oggetto di eventuali rimodulazioni nel corso dell'attuazione del Piano.

I) Rightsizing del personale (2/3)

Andamento risorse anno su anno (FTE)

	2018 (baseline)	2019 (FTE)	2020 (FTE)	2021 (FTE)	Totale (FTE)
Governo					
Assunzioni Tempo Indeterminato		10	3	0	13
Assunzioni Tempo Determinato (3 anni)		13	11	0	24
Scadenza contratti tempo determinato		0	0	-2	-2
Uscite previste (tempi indeterminati)		-3	-4	-6	-13
Mobilità interna		50	5	0	55
Totale Risorse Governo	190	260	275	267	77
Operations					
Assunzioni Tempo Indeterminato		10	10	10	30
Assunzioni Tempo Determinato (3 anni)		10	0	0	10
Scadenza contratti tempo determinato		0	0	-16	-16
Uscite previste (tempi indeterminati)		-17	-16	-16	-49
Mobilità interna		-30	-2	4	-28
Totale Risorse Operations	724	697	689	671	-53
Staff					
Uscite previste (tempi indeterminati)		-4	-4	-2	-10
Mobilità interna		-20	-3	-4	-27
Totale Risorse Staff	171	147	140	134	-37

I) *Rightsizing* del personale: Andamento *headcount* complessivo (3/3)

> Complessivo

Andamento risorse anno su anno (FTE)

2019

2020

2021

Totale

Assunzioni Tempo Indeterminato

20

13

10

43

Assunzioni Tempo Determinato (3 anni)

23

11

0

34

Scadenza contratti tempo determinato

0

0

-18

-18

Uscite previste

-24

-24

-24

-72

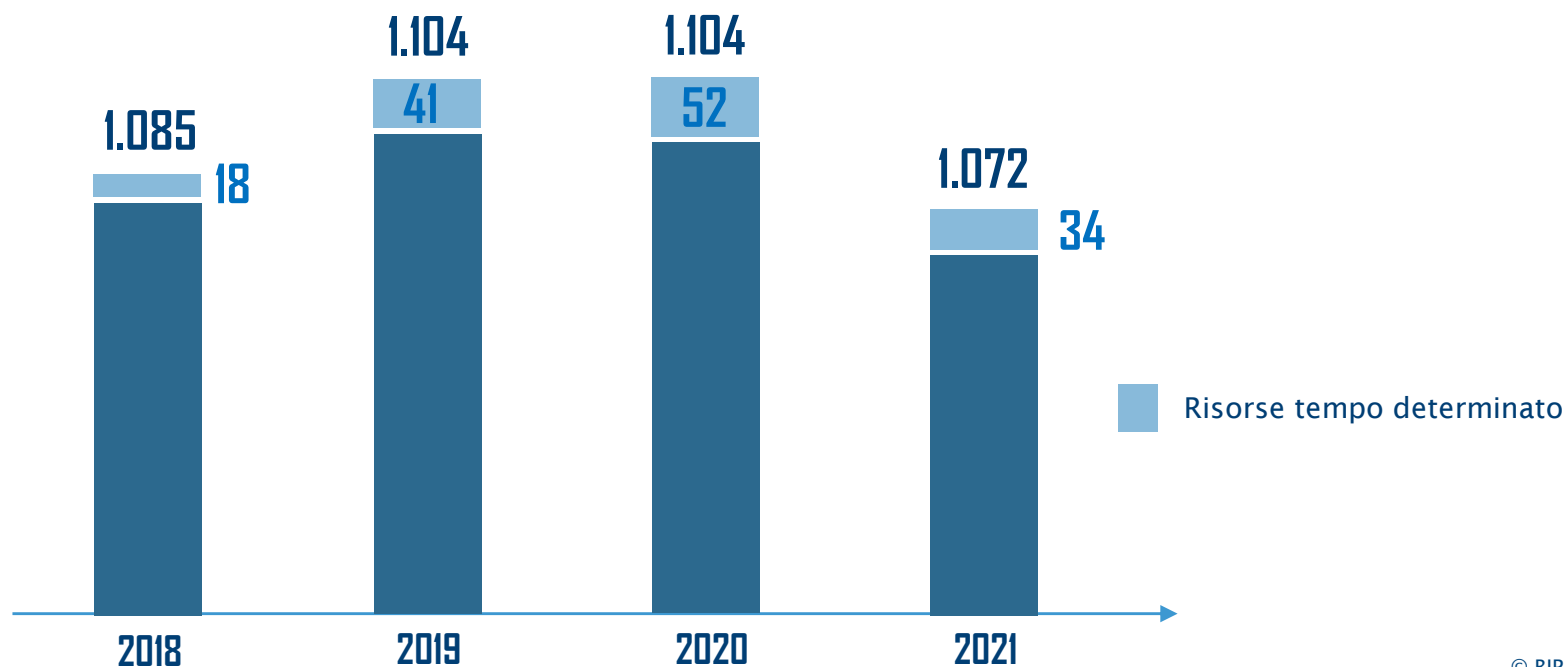
Saldo totale

19

0

-32

-13



Ila) *Replatforming* Tecnologico degli applicativi

Ila)



REPLATFORMING TECNOLOGICO DEGLI APPLICATIVI

> Obiettivi:

- Aumentare la **sicurezza e l'affidabilità** dei sistemi e dei servizi
- Abilitare la **realizzazione di servizi digitali per i cittadini**
- **Diminuire i costi operativi**
- Contrastare il rischio di **lock-in tecnologico e di competenza**
- Garantire una **gestione più agile dell'infrastruttura** dei SI

> Attività:

- Adeguamento delle «pile» tecnologiche, automazione dei rilasci e applicazione dei sistemi di monitoraggio automatico
- Si stimano interventi fino a ca. 6 Mln € per soddisfare le esigenze laddove non siano previste **evoluzioni funzionali e/o sostituzioni degli applicativi**
- Le attività necessarie potranno essere sostenuti dal Consorzio attraverso efficienze correlate ad **affidamenti pluriennali** da parte degli Enti

> Enti coinvolti nel processo:

- Regione Piemonte, Consiglio Regionale, Città Metropolitana di Torino e Città di Torino

> Tempistiche attese:

- L'attività di *replatforming* degli attuali applicativi è previsto dispiegarsi nel **2019 e 2020**

IIb) Potenziamento delle piattaforme e degli *asset* applicativi e infrastrutturali (1/3)

IIb)



POTENZIAMENTO DELLE PIATTAFORME E DEGLI *ASSET* APPLICATIVI E INFRASTRUTTURALI

> Obiettivi:

- Favorire sinergie con le **strategie** e le **piattaforme nazionali**, garantendo l'applicazione del del **modello di interoperabilità** promosso da AgID
- Adottare ovunque possibile **logiche e software *Open Source***
- Promuovere il **riuso** di soluzioni (in ingresso e in uscita) tra Amministrazioni
- **Ridurre i costi** di mantenimento e sfruttare **efficienze ed economie di scala privilegiando soluzioni e strumenti condivisi**
- Diffondere la cultura del dato attraverso la messa a disposizione di strumenti di ***Data Analysis*** e ***Data Intelligence «user oriented»***
- Intensificare iniziative di valorizzazione dei **dati pubblici**
- Ampliare l'offerta di **servizi digitali** rivolti a **cittadini e imprese**
- **Assicurare costantemente la sicurezza e l'affidabilità** dei sistemi e dei servizi
- Ricercare **collaborazioni con altre *in house*** finalizzate a **sviluppi comuni e servizi condivisi**

IIb) Potenziamento delle piattaforme e degli *asset* applicativi e infrastrutturali (2/3)

IIb)



POTENZIAMENTO DELLE PIATTAFORME E DEGLI *ASSET* APPLICATIVI E INFRASTRUTTURALI

> Attività:

- **Potenziamento delle principali piattaforme e servizi** condivisi, sviluppati in *open source*, garantendo l'integrazione rispetto alle **iniziative e piattaforme nazionali** (Data Analytics Framework, PagoPa, Siope+...):
 - o Piattaforma di cloud management abilitante al cloud ibrido / mercato (Nivola)
 - o Strumenti innovativi per Business Intelligence
 - o Completamento della piattaforma per la gestione della contabilità (Contabilia)
 - o Evoluzione del sistema di Gestione documentale e archiviazione e integrazione del servizio di conservazione sostitutiva
 - o Predisposizione degli strumenti di cooperazione e interoperabilità

Si stimano investimenti per sostituzione o miglioramenti degli asset attuali applicativi e infrastrutturali per ca. 30 mln € nel triennio 2019 - 2021 (pari ad un incremento di circa il 70% rispetto al triennio 2015 - 2017)

In attesa della definizione delle strategie nazionali relative ai **Poli Strategici Nazionali**, non si prevedono ad oggi investimenti dedicati al potenziamento dell'infrastruttura di **Data Center**, già oggi **conforme ai requisiti** AgID

Tali interventi, finanziati con risorse del Consorzio, saranno subordinati ad una puntuale valutazione delle coperture, dei ritorni dell'investimento e all'approvazione formale da parte dei Consorziati, e, una volta avviati, verranno sottoposti a **monitoraggio e riesame periodici** per verificarne l'**attuazione** e confermare **risultati e ritorni** conseguiti

> Enti coinvolti nel processo:

- Il processo di investimenti e di ammodernamento coinvolgerà **tutti i Consorziati**

> Tempistiche attese:

- In linea con gli investimenti pianificati, il completamento del potenziamento delle piattaforme e dei servizi condivisi si stima essere completato **entro il 2021**

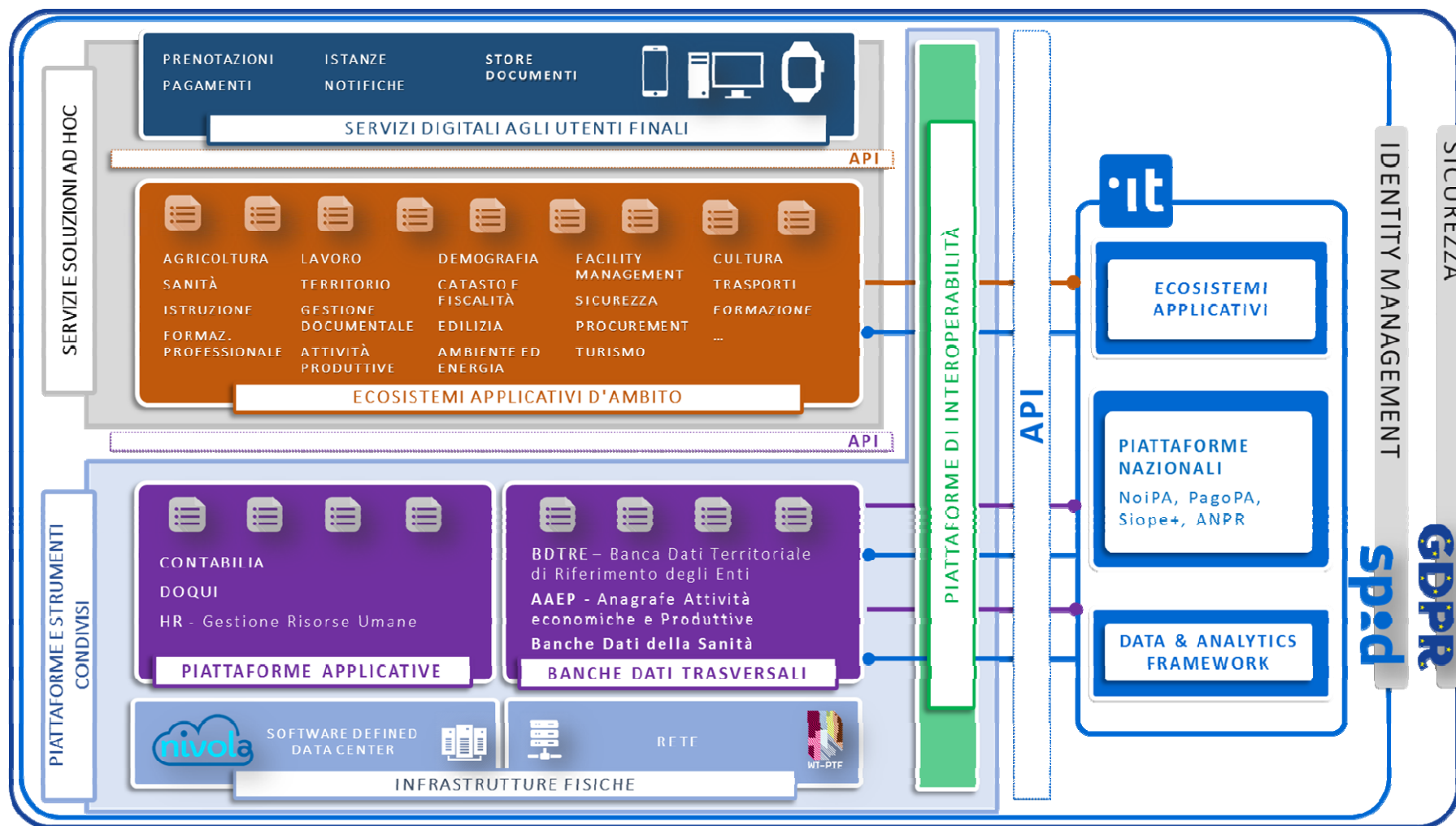
IIb) Potenziamento delle piattaforme e degli *asset* applicativi e infrastrutturali (3/3)

IIb)



POTENZIAMENTO DELLE PIATTAFORME E DEGLI *ASSET* APPLICATIVI E INFRASTRUTTURALI

> Modello di riferimento:



III) Implementazione di un nuovo modello produttivo

(1/4)

IIIa)



DEFINIZIONE DEGLI AMBITI A SERVIZIO INTEGRATO VS *TEAM MIX*

> Obiettivi:

- Far fronte all'incremento di attività progettuali **senza significativi impatti sul dimensionamento** del Consorzio
- Definire un **modello di *delivery*** efficace ed efficiente

> Attività:

Revisione del modello produttivo prevedendo la possibilità di adottare **approcci differenziati**, in funzione dei **contesti** e della loro **evoluzione nel tempo** (**servizio integrato / *Team Mix***)

- adozione di un modello di fornitura di **servizi integrati** per lo sviluppo e la conduzione operativa di piattaforme e servizi fungibili sul mercato, per gli ambiti ove il presidio diretto di CSI non ha carattere distintivo
- adozione di un modello ***Team Mix*** (con prevalenza nell'utilizzo di personale interno), dove sia da privilegiare la flessibilità nella risposta al Cliente e si voglia minimizzare il rischio di *lock-in* anche di competenze

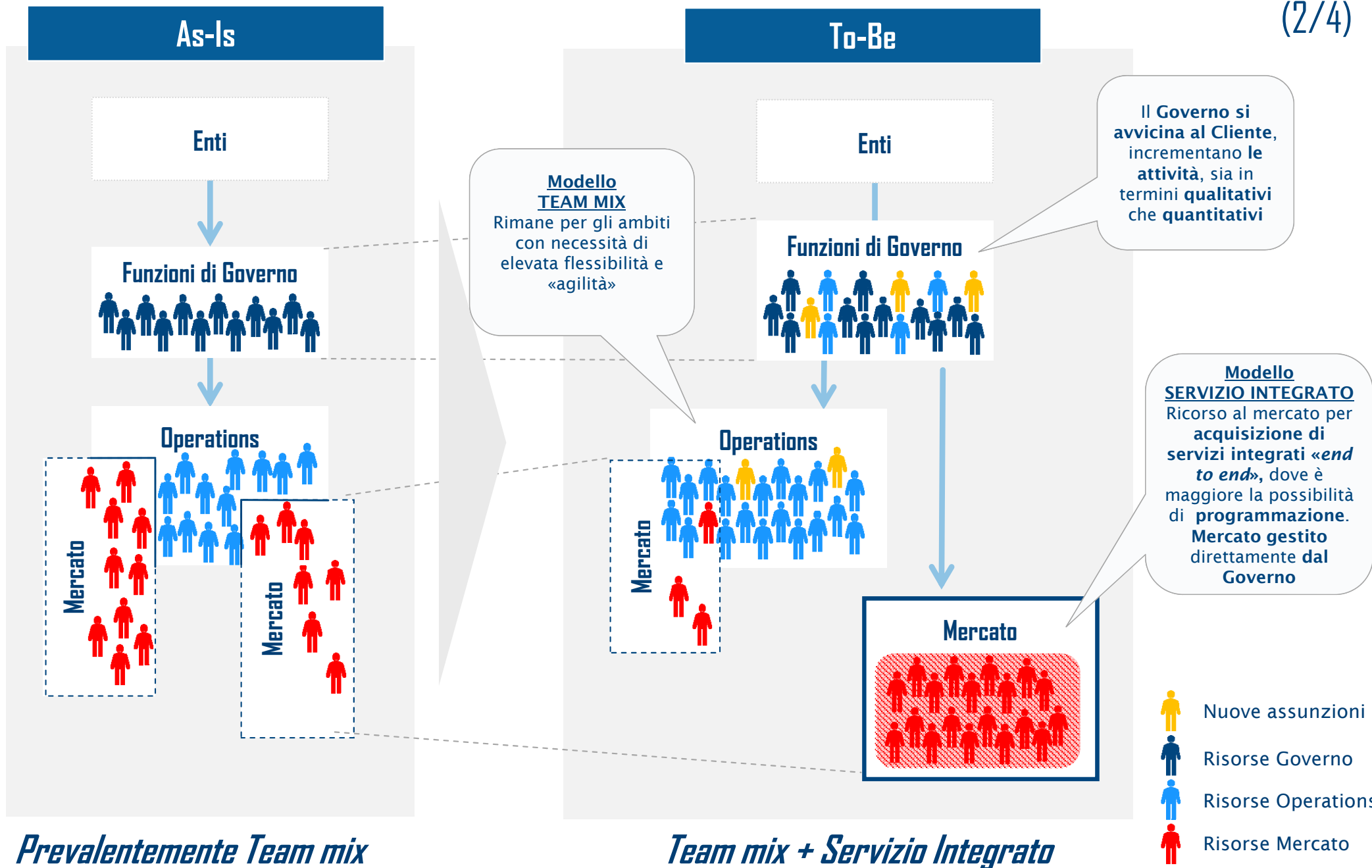
> Ambiti di interesse:

- La riconfigurazione del modello produttivo **coinvolge tutti gli ambiti applicativi** ed ha comportato un *assessment* preliminare sulla natura as-is e to-be di ogni ambito

> Tempistiche attese:

- Si prevede l'attivazione di tale attività nel 2018 e il completamento della stessa **entro il 2019**

III) Implementazione di un nuovo modello produttivo



III) Implementazione di un nuovo modello produttivo (3/4)

Attualmente, tutti i servizi relativi agli ambiti applicativi sono erogati tramite un modello produttivo *Team Mix*. Gli sviluppi futuri prevedono un **passaggio di numerosi ambiti ad un modello di Servizio Integrato**

Team Mix

Agricoltura

Servizi ai cittadini

Attività produttive

Sicurezza

Lavoro e formazione
professionale

Territorio

Istruzione

Servizi al personale

Sanità**

*Servizio Integrato**

Fiscalità***

Procurement

Catasto

Commercio/SUAP

Demografia

Welfare

Edilizia

Servizi contabili,
pagamenti
elettronici e
fatturazione

Facility Management

Ambiente ed
Energia***

Trasporti

Cultura e turismo

Sanità**

* Ci si riferisce prevalentemente ai back office dei sistemi

** Caso particolare è rappresentato dalla Sanità, ambito la cui complessità è tale da far variare il modello produttivo a seconda delle specifiche esigenze

*** Per questi ambiti, considerata la loro rilevanza, il servizio integrato sarà preponderante, ma non completo

III) Implementazione di un nuovo modello produttivo

(4/4)

IIIb)



RIORGANIZZAZIONE DEGLI AMBITI A MODELLO TEAM MIX

> Obiettivi:

- Garantire **modalità «agili» di risposta** alle necessità dei Clienti
- **Ridurre dipendenze e lock-in** su prodotti e competenze mantenendo la congruità dei costi

> Attività:

- **Rafforzamento del modello *team-mix*** (sviluppo e conduzione operativa a carico del Consorzio con team in maggioranza di risorse interne e limitate risorse professionali esterne) per gli ambiti con **maggiori richieste di flessibilità e «agilità» di risposta**

> Ambiti di interesse:

- Il rafforzamento del modello *Team Mix* interessa gli **ambiti applicativi** per i quali il Consorzio manterrà una **configurazione operativa e di sviluppo** comprensiva di **risorse interne e di una quota parte di risorse esterne**

> Tempistiche attese:

- Il completamento dell'attività si stima **entro la fine del 2019**, in linea con il termine del processo per la riallocazione totale delle risorse

IV) Riduzione dei costi di funzionamento

(1/2)

IV)



RIDUZIONE DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO

> Obiettivi:

- Incrementare la produttività della «macchina» amministrativa
- Raggiungere un rapporto di risorse di Staff sul totale pari al 12% (*benchmark* rapporto risorse di staff / risorse totali compreso tra 10 e 15%)

> Attività:

- Riallocazione di risorse Staff verso le direzioni di Governo e Operations, in stretta connessione con la revisione/semplicificazione dei processi di *back-office* del Consorzio

> Ambiti di interesse:

- La riallocazione del personale di Staff **potrà interessare tutti gli ambiti applicativi**

> Tempistiche attese:

- Si prevede il raggiungimento di un valore pari al 12% del rapporto risorse staff / risorse totali **entro la fine del 2021**

IV) Riduzione dei costi di funzionamento

(2/2)

> Andamento Risorse Staff

Relativamente agli **Staff**, il numero di risorse è pari a **179**, su un totale di **1.073** unità (all'1/1/2018), con un peso percentuale pari al **16,7%**

> Totale	1.073
Staff	179 (16,7%)
Governo/Demand	186 (17,3%)
Operations	708 (66%)

> % Staff su Personale 16,7%

Le linee di intervento del presente Piano prevedono una diminuzione delle risorse Staff al fine di incrementare la produttività. Non sono pertanto previsti inserimenti di nuove risorse ed è prevista la ricollocazione verso funzioni di Governo

	2018	2019	2020	2021
> Mobilità interna	0	20	3	4
> Uscite previste	8	4	4	2
> Totale	8	24	7	6

Al termine del 2021 la % di Staff su Personale si attesta sul **12,5 %** (decremento di 45 unità cumulate al 2021)

V) Ridisegno organizzativo e Riorganizzazione dei processi interni (1/2)

Va)



REVISIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

> Obiettivi:

- Rafforzare e aumentare la capacità e l'**efficacia delle funzioni di governo** (maggior coordinamento inter-funzionale, rafforzamento dei punti di responsabilità *end-to-end*)
- Efficientare ed industrializzare ulteriormente le attività legate alle Operations (specializzazione e presidio diretto del Consorzio per servizi fortemente connotati da specificità degli Enti)
- Ridurre il numero di riporti delle linee operative al Direttore Generale
- Rafforzare il presidio delle aree di competenza strategica per la PA

> Attività:

- **Ridisegno organizzativo** con rafforzamento del coordinamento direzionale
- Introduzione di un coordinamento delle aree di Governo e Operations
- Rafforzamento di **funzioni trasversali**
- **Strutturazione di centri di competenza sui temi di maggiore rilevanza per la PA** (*Open Source*, sicurezza informatica e protezione dati, *Enterprise Architecture*, *User-centered design...*)

> Tempistiche attese:

- Si prevede la finalizzazione dell'attività di riorganizzazione aziendale **tra la fine 2018 ed il primo quadrimestre del 2019**

V) Ridisegno organizzativo e Riorganizzazione dei processi interni (2/2)

Vb)



RIORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI OPERATIVI E DI SUPPORTO

> Obiettivi:

- **Semplificare i processi di supporto** nel rispetto della *compliance*
- Recuperare la **produttività dei processi**
- **Rafforzare l'efficacia** e diminuire i tempi di «attraversamento» della macchina aziendale

> Attività:

- **Assessment e revisione dei processi di supporto** (ciclo passivo, amministrazione e controllo di gestione, reporting, gestione del personale, logistica, ufficio tecnico, legale, gestione organi istituzionali)
- Introduzione di nuovi processi operativi in riferimento al nuovo modello di Servizio Integrato (progettazione e sviluppo SW, governo ed erogazione dei servizi)

> Attori coinvolti:

- Per la revisione dei processi operativi e di supporto si ipotizza la costituzione di un gruppo di lavoro costituito da referenti delle Direzioni coinvolte, con supporto e accompagnamento consulenziale esterno

> Tempistiche attese:

- L'attività di revisione dei processi si svolgerà in parallelo al ridisegno dell'organizzazione e, si stima la finalizzazione della stessa entro il **secondo quadrimestre 2019**

VI) Piano di formazione del personale

VI)



PIANO DI FORMAZIONE DEL PERSONALE

> Obiettivi:

- **Sviluppare il sistema delle competenze interne certificate** (rafforzando il *know-how* necessario all'innovazione) ed adeguarlo al *change* produttivo ed organizzativo indirizzato dal Piano
- Far fronte ai **significativi interventi di mobilità interna** delle risorse garantendo l'efficacia delle riallocazioni delle figure professionali

> Attività:

- Definizione di un **piano di interventi formativi a sostegno della mobilità interna ed all'adeguamento delle competenze** per potenziamento riqualificazione e riconversione

Interventi previsti:

Giornate formative per dipendente (media)

	2014 - 2018	Piano Strategico 2019 - 2021
Formazione Manageriale	0,5	1,5
Formazione tecnica-tematica	2	2,5
Training on the job	0,5	1
Formazione obbligatoria	1	1

Complessivamente le giornate medie annue di formazione nell'arco del Piano saranno ca. 6.300, a fronte delle ca. 4.300 degli anni precedenti (+66% della formazione non obbligatoria; +50% sul totale)

> Risorse coinvolte:

- Saranno coinvolti nel processo di formazione straordinaria tutti i dipendenti, con interventi modulati in funzione del coinvolgimento nelle diverse azioni previste dal Piano

> Tempistiche attese:

- Si prevede il dispiegamento di interventi di formazione "straordinaria" nel 2019 e nel 2020

VII) Rimodulazione degli affidamenti e

VII)



RIMODULAZIONE DEGLI AFFIDAMENTI E COMMESSE/CONTRATTI PLURIENNALI

> Obiettivi:

- **Ridurre i costi ed i tempi di gestione della relazione e rendere più efficace l'esercizio degli obblighi** connessi al rapporto in house, a carico del Consorzio e dei Consorziati
- Permettere una **più efficace programmazione** delle risorse interne e degli impegni con il mercato esterno

> Attività:

- **Estensione degli attuali periodi convenzionali** ad almeno **5/7 anni**, per inserire la relazione tra CSI e Consorziati in una cornice di maggior respiro
- Previsione di **contratti di servizio pluriennali (3/5 anni)** con possibilità di rimodulazione

> Tempistiche attese:

- Si stima la finalizzazione dell'attività di ridefinizione del rapporto convenzionale con i consorziati **entro il primo quadrimestre 2019**

Possibili sviluppi del mercato extra-consortile

In aggiunta alle linee di intervento delineate, ulteriori sviluppi di fatturato potrebbero derivare dal **mercato extra-consortile**. Al verificarsi di fattori esogeni (in particolare legati allo sviluppo dei Poli Strategici Nazionali), è possibile ipotizzare una incidenza sul fatturato fino ad un massimo del 5%



Contesto Normativo

- Il **Codice degli Appalti** (Decreto Legislativo 19 Aprile 2016 N. 50 Art. 5) abilita le in house a svolgere attività a sul mercato aperto per un **fatturato inferiore al 20% del complessivo**
- Il «Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica» (Decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175 art. 16) precisa che la produzione ulteriore rispetto al limite di fatturato dell'80% è consentita solo a condizione che la stessa permetta di **conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza** sul complesso dell'attività principale della società



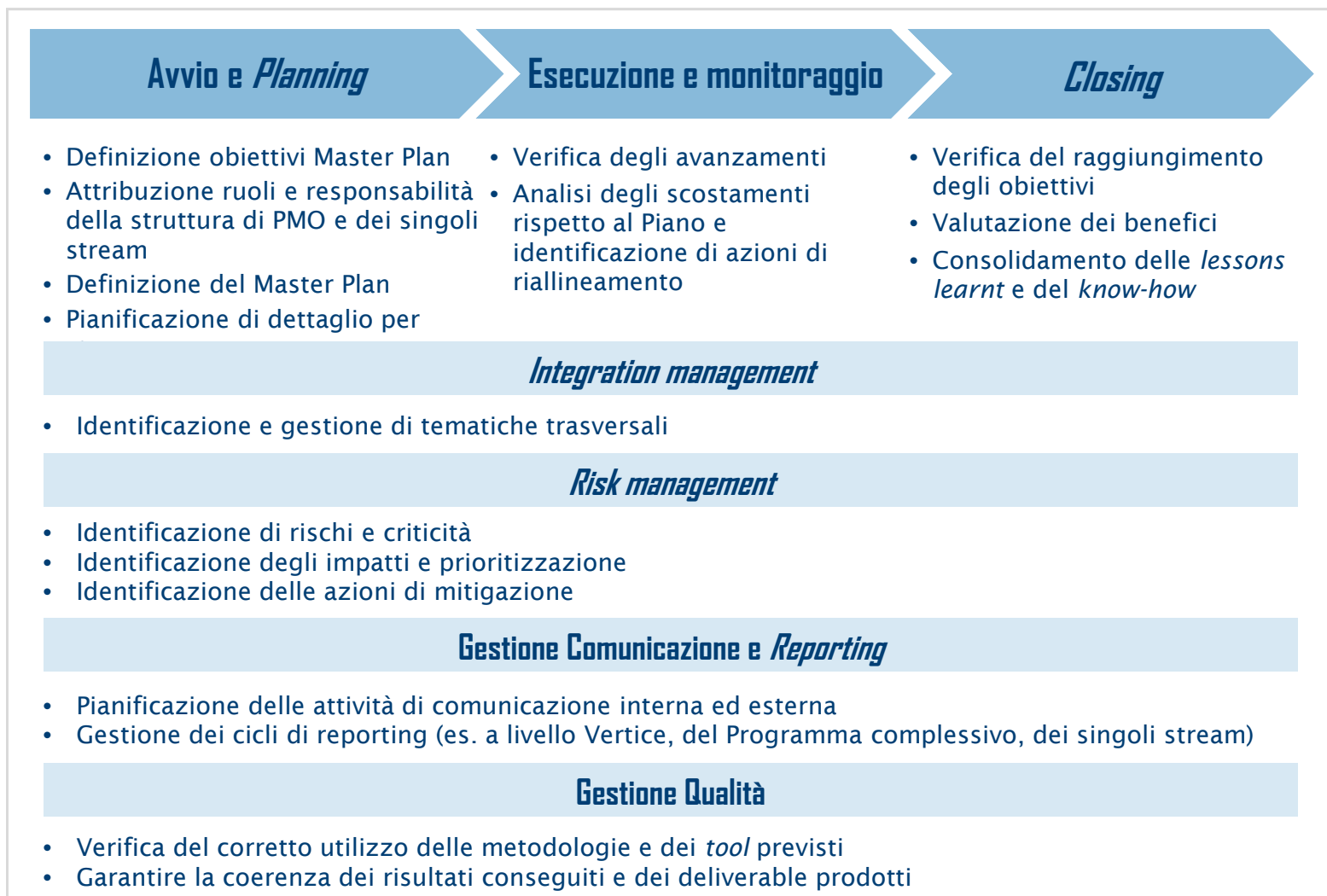
Posizionamento

- L'incremento dei ricavi al di fuori del perimetro dei Consorziati (entro il 20% del fatturato) è da perseguire:
 - con la proposizione ad altre Amministrazioni delle **soluzioni di piattaforma e di servizi già a listino del Consorzio**, laddove l'ampiamiento degli utilizzatori contribuisca alla riduzione dei costi unitari (CSI riconosciuto PSN)
 - con l'**accompagnamento al «riuso»** di soluzioni ad hoc realizzate e gestite dal Consorzio per conto dei propri Consorziati, per i benefici ottenibili con l'allargamento della platea di fruitori sfruttando anche i centri di competenza aziendali (*Open Source*, sicurezza informatica e protezione dati, *Enterprise Architecture*, *User-centered design*...)
 - con l'aggiudicazione di **gare internazionali (Albania, Balcani, gestione Visti, etc.)** e la partecipazione a **twinning**, in cui possa essere portato a valore le esperienze del Consorzio, valutati i ritorni in termini di margine economico e/o sviluppo delle competenze e conoscenze interne

		2018			2019			2020			2021		
		1 - 4	5 - 8	9 - 12	1 - 4	5 - 8	9 - 12	1 - 4	5 - 8	9 - 12	1 - 4	5 - 8	9 - 12
I)	<i>Rightsizing del personale</i>												
IIa)	<i>Replatforming Tecnologico degli applicativi</i>												
IIb)	<i>Potenziamento delle piattaforme e degli asset applicativi e infrastrutturali</i>												
III)	<i>Implementazione di un nuovo modello produttivo</i>												
IIIa)	<i>Ridefinizione degli ambiti a Servizio Integrato vs Team Mix</i>												
IIIb)	<i>Riorganizzazione degli ambiti a modello team mix</i>												
IV)	<i>Riduzione dei costi di funzionamento</i>												
V)	<i>Ridisegno organizzativo e revisione dei processi interni</i>												
Va)	<i>Revisione dell'organizzazione</i>												
Vb)	<i>Riorganizzazione dei processi operativi e di supporto</i>												
VI)	<i>Piano di formazione del personale</i>												
VII)	<i>Rimodulazione degli affidamenti e commesse/contratti pluriennali</i>												

Program Management del Master Plan

> Macro-attività di Program Management



> Per la gestione delle attività di Program Management si ipotizza un **effort a pieno regime** (2019) pari a:

- 1 Program Manager
- 2 FTE per le attività trasversali (es. gestione qualità, *risk management*, ecc.)
- 1 Project manager per ciascuno stream (non *full time*)

> Nel 2020 e 2021 l'avanzamento delle attività comporterà un effort minore per le risorse coinvolte

Il supporto esterno ipotizzato è stato stimato in via preliminare rispettivamente a ca. 450k €, 400k € e 300k € in ciascun anno di Piano

Approccio metodologico

Executive summary

Approfondimento As-Is

Sviluppo To-Be

Economics

Le proiezioni economiche sono state effettuate per il **triennio 2019-2021**, partendo dalla *baseline* rappresentata dal **Piano di Attività Triennale 2018/2020**

> Valore della Produzione

In relazione al **Valore della Produzione**, si sono considerate le evoluzioni delle principali voci:

- Ricavi commerciali
- Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni

> Costi della Produzione

In relazione ai **Costi della Produzione**, si sono considerate tutte le principali voci per cui si registra un impatto in relazione all'evoluzione del fatturato:

- Costi per il Personale
- Ammortamenti e Svalutazioni
- Acquisti esterni (servizi, consulenze, collaborazioni)
- Oneri diversi di gestione (IVA indetraibile)

> Ricavi Commerciali

- In relazione ai **Ricavi Commerciali**, i valori del Piano di Attività Triennale sono stati aggiornati tenendo in considerazione gli incrementi derivanti dall'aumento delle attività
- In particolare è stato tenuto conto dei **ricavi aggiuntivi** provenienti da progetti/sviluppi finanziati da Fondi della programmazione europea in ambito ICT (es. **POR FESR, PON Metro**). Particolarmente rilevanti in questo contesto i **finanziamenti previsti in ambito Sanità** che generano un **totale di ricavi pari a 30,5 mln € nel triennio 2019 - 2021** (a fronte di una stima di ca. 15 mln € all'interno del Piano di Attività Triennale 2018/2020)
- Per gli ambiti nei quali si sono registrati **aggiornamenti in termini di piani di servizio offerti**, o per i quali si sono conclusi nuovi affidamenti con gli Enti di riferimento, le stime effettuate nel contesto del Piano di Attività Triennale sono state coerentemente aggiornate
- Per le linee di attività incrementalmente di cui sopra, con orizzonte temporale compreso tra 2019 e 2021, si è stimata una **ripartizione basata sulla distribuzione temporale attesa della *delivery*** (30% nel 2019, 50% nel 2020, e 20% nel 2021)

> Investimenti

Gli **investimenti** ipotizzati, pari a ca. 30 mln€ nel triennio (circa il 70% di incremento rispetto al triennio 2015 - 2017), si articolano per il 30% in sviluppi software a capitalizzazione interna, per il 65% in acquisti tecnologici per fisiologico aggiornamento dell'attuale parco infrastrutturale, a fronte di obsolescenza tecnologica, evoluzioni normative (es. adeguamenti in tema di sicurezza e *data protection*), ampliamento della domanda di servizi da parte degli Enti; per il restante 5% in acquisti vari per le Sedi

> Ammortamenti e svalutazioni

Gli **ammortamenti** sono stati aggiornati conseguentemente all'andamento dei cespiti

> Costi per il personale

- In relazione ai **Costi per il Personale**, in linea con quanto descritto all'interno delle linee di intervento, sono state prese in considerazione le seguenti *assumptions*:
 - o **sono stati previsti ca. 77 nuovi inserimenti complessivi** (tra Tempi Determinati ed Indeterminati) nel periodo 2019 - 2021
 - o **sono confermati gli inserimenti di profilo manageriale** già previsti nel piano triennale (5 risorse tra 2018 e 2019)
 - o sono state stimate **ca. 72 uscite di personale oggi assunto a Tempo Indeterminato** nell'arco di Piano

> Oneri diversi di gestione

I valori dell'IVA **indetraibile** sono stati modificati in relazione al trend incrementale del fatturato

> Costi per acquisti esterni

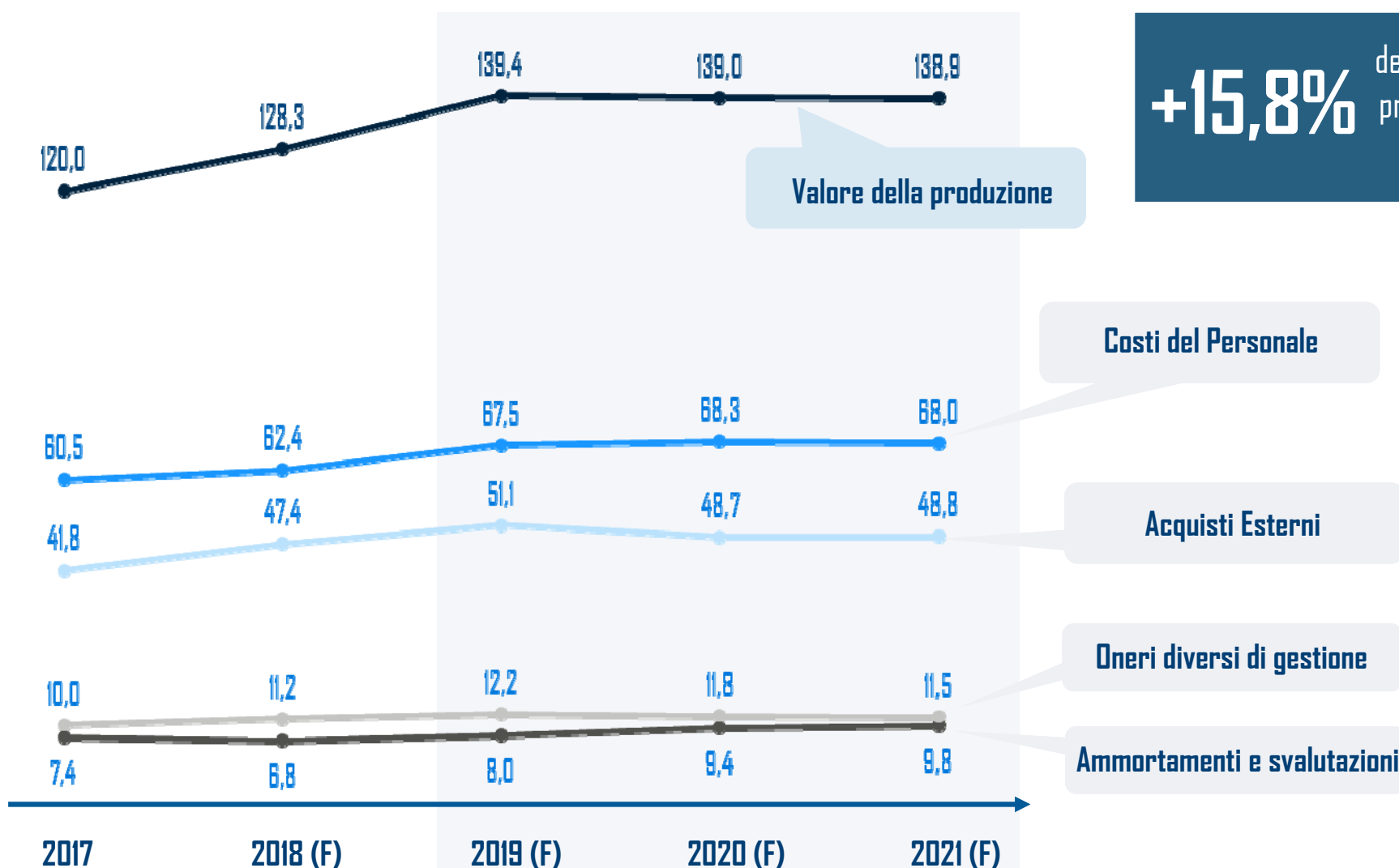
- I **costi per acquisti esterni** sono stati aggiornati in relazione al *rightsizing* delle risorse, a fronte delle necessità di incremento delle componenti di consulenti esterni per picchi nelle attività e per la riorganizzazione del modello produttivo

Sono previsti **recuperi di efficienza sui servizi in** continuità, stimati nell'ordine del 5% ca. nell'arco del Piano, correlati ed abilitati da iniziative di *replatforming* applicativo e affrontati dal CSI a fronte di **contratti pluriennali**, che permettano una migliore programmazione delle attività e degli impegni con il mercato.

L'**impatto economico positivo** nel medio periodo potrà essere anche significativamente **incrementato**, a fronte della **condivisione con gli Enti** di iniziative di **reingenerizzazione dei servizi** ed **evoluzione delle attuali procedure**

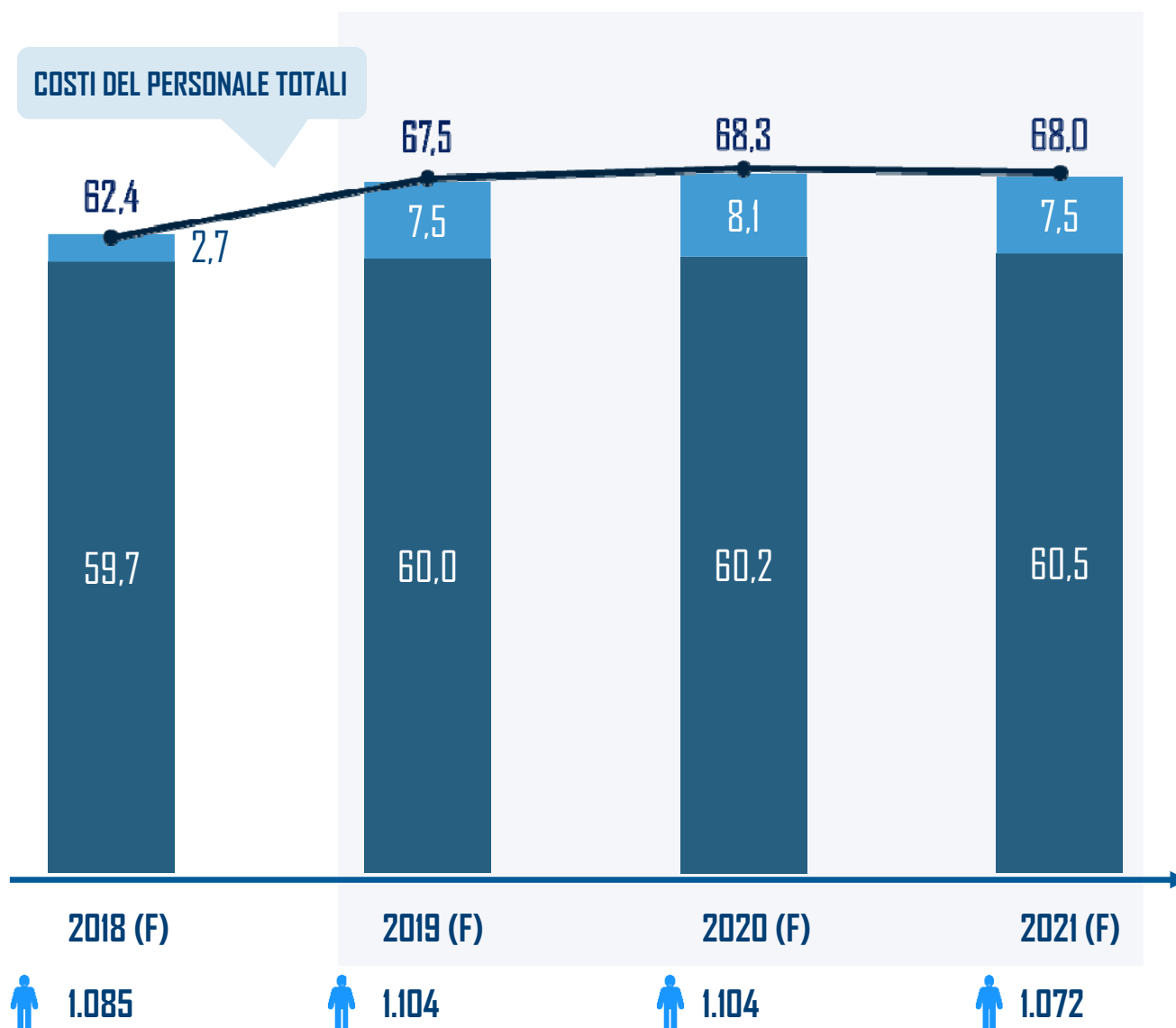
CONTO ECONOMICO (migliaia di euro)	CONSUNTIVO		PREVISIONE PIANO DI ATTIVITA'						PREVISIONE PIANO STRATEGICO							
	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2019	%	confronto con PdA	2020	%	confronto con PdA	2021	%
					(A)		(C)		(B)		(B-A)	(D)		(D-C)		
A) Valore della produzione	119.959		128.251		131.543		126.420		139.365		7.822	139.032		12.612	138.920	
Ricavi commerciali	116.321		124.660		127.943		123.770		135.975		8.032	134.882		11.112	134.660	
Servizi in continuità	98.459		102.337		101.028		100.573		101.028		0	103.322		2.749	105.209	
Progetti di sviluppo	17.862		22.323		26.915		23.197		34.947		8.032	31.560		8.363	29.451	
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	1.352		2.670		2.600		1.650		2.390		(210)	3.150		1.500	3.260	
Ricavi e proventi vari	2.286		921		1.000		1.000		1.000		-	1.000		-	1.000	
Contributi su progetti	1.080		421		500		500		500		-	500		-	500	
Altri ricavi e proventi	1.206		500		500		500		500		-	500		-	500	
B) Costi della produzione	119.678		127.811		131.105		125.984		138.752		7.647	138.246		12.262	138.084	
Per il personale	60.510	50,4%	62.388	48,6%	62.496	47,5%	62.587	49,5%	67.480	48,4%	4.984	68.336	49,2%	5.749	68.002	49,0%
Componente fissa	57.994	48,3%	59.738	46,6%	59.869	45,5%	59.988	47,5%	59.980	43,0%	110	60.272	43,4%	284	60.510	43,6%
Componente variabile	2.516	2,1%	2.650	2,1%	2.627	2,0%	2.599	2,1%	7.501	5,4%	4.874	8.064	5,8%	5.465	7.492	5,4%
Ammortamenti e svalutazioni	7.401	6,2%	6.818	5,3%	6.934	5,3%	7.340	5,8%	7.966	5,7%	1.032	9.365	6,7%	2.025	9.761	7,0%
Acquisiti esterni	41.778	34,8%	47.358	36,9%	50.362	38,3%	45.563	36,0%	51.078	36,7%	716	48.697	35,0%	3.134	48.793	35,1%
Consulenze collaborazioni e altre prestazioni lavoro	16.843	14,0%	18.517	14,4%	19.259	14,6%	17.970	14,2%	21.175	15,2%	1.916	19.304	13,9%	1.334	19.600	14,1%
Altri acquisti	24.935	20,8%	28.841	22,5%	31.103	23,6%	27.593	21,8%	29.903	21,5%	(1.200)	29.393	21,1%	1.800	29.193	21,0%
Oneri diversi di gestione	9.989	8,3%	11.247	8,8%	11.313	8,6%	10.494	8,3%	12.228	8,8%	915	11.848	8,5%	1.354	11.529	8,3%
Iva indebitabile	9.360	7,8%	10.747	8,4%	10.807	8,2%	9.981	7,9%	11.722	8,4%	915	11.335	8,2%	1.354	11.016	7,9%
Altri oneri diversi di gestione	629	0,5%	500	0,4%	506	0,4%	513	0,4%	506	0,4%	-	513	0,4%	-	513	0,4%
Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	281		440		438		436		613		175	786		350	836	
C) Proventi e oneri finanziari	(6)		(40)		(38)		(36)		(38)		-	(36)		-	(36)	
D) Rettifiche di valore di attività e passività	104		0		0		0		0		-	0		-	0	
Risultato prima delle imposte (A-B+C)	379		400		400		400		575		175	750		350	800	
Imposte sul reddito dell'esercizio	(215)		(300)		(300)		(300)		(349)		(49)	(398)		(98)	(412)	
Utile (Perdita) dell'esercizio	164		100		100		100		226		126	352		252	388	

Andamento delle principali voci del Conto economico (2017-2021; mln €)



Economics: Focus Costi del Personale

> Dettaglio componente variabile costi del Personale (2018-2021; mln €)



COMPONENTE VARIABILE

- Variabile PdR + MBO
- Assunzioni a tempo determinato
- Acquisti Formazione
- Selezione

COMPONENTE FISSA

Componente fissa dei Costi del personale

43,7% del Valore della produzione nel 2021 (vs 46,7% del 2018)

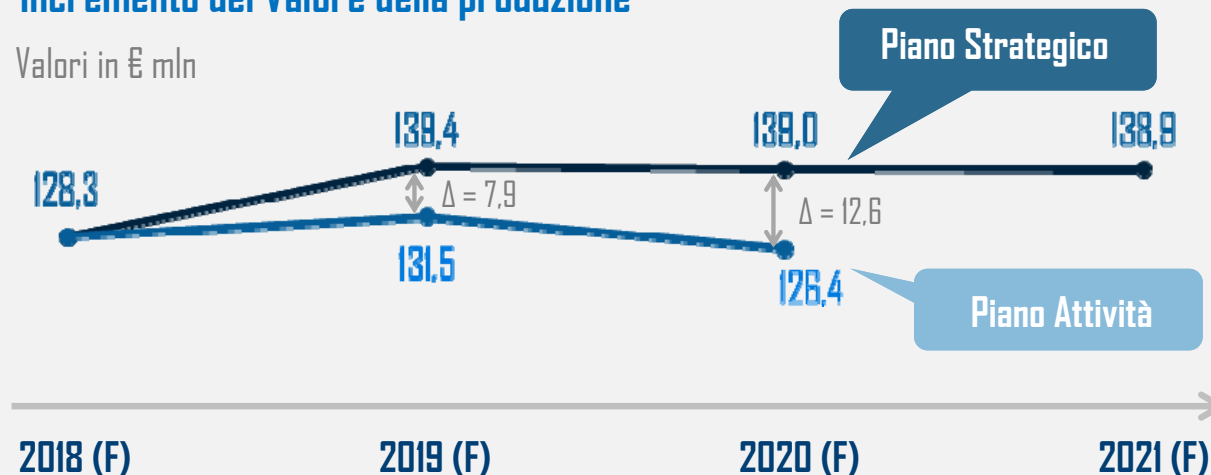
89,3% dei Costi del personale totali (vs 96,1% del 2018)

Economics: Confronto tra Piano Strategico e Piano di Attività Triennale 2018-2020

Valore della produzione

> Incremento del Valore della produzione

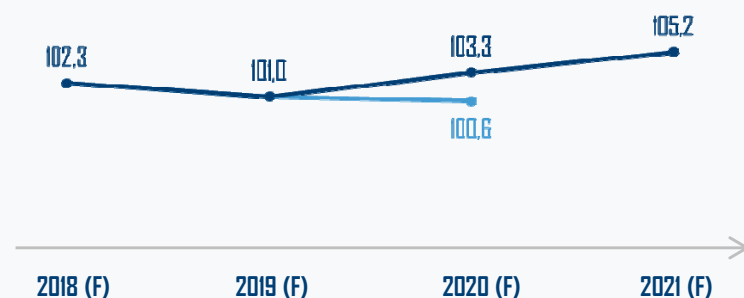
Valori in € mln



Breakdown Revenues

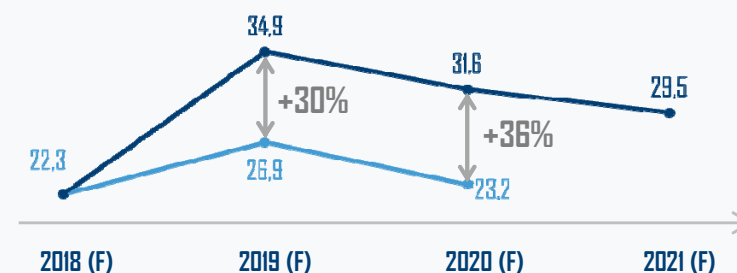
> Servizi in continuità

Valori in € mln



> Progetti di sviluppo

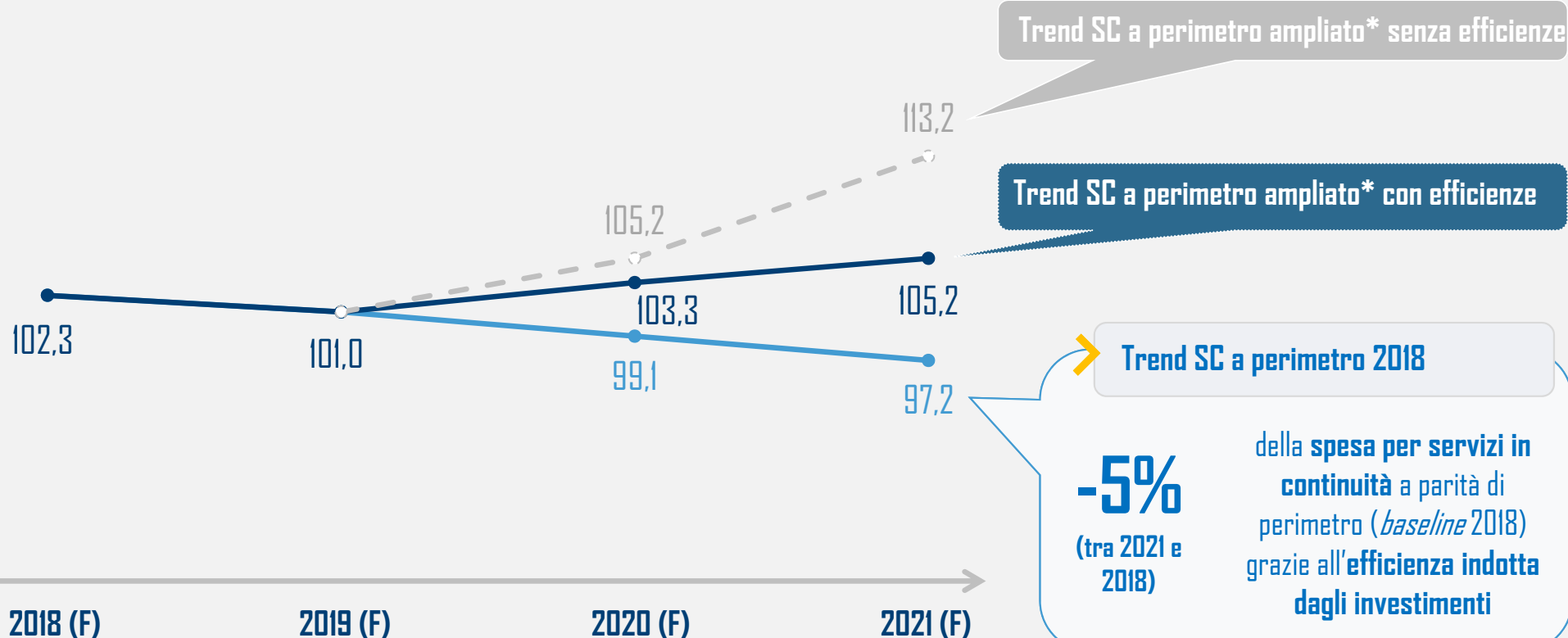
Valori in € mln



Economics: Andamento ed efficienza sui Servizi in continuità

> Dettaglio Servizi in Continuità (2018-2021; mln €)

Servizi in Continuità (SC)



* L'ampliamento di perimetro dei SC deriva dall'entrata in funzione dei progetti di sviluppo delle annualità precedenti, per la componente di incremento di servizio