

Bip.



**CSI-Piemonte**

**Piano Strategico 2019-2021**

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

Assemblea dei Consorziati, 16 luglio 2018

## Approccio metodologico

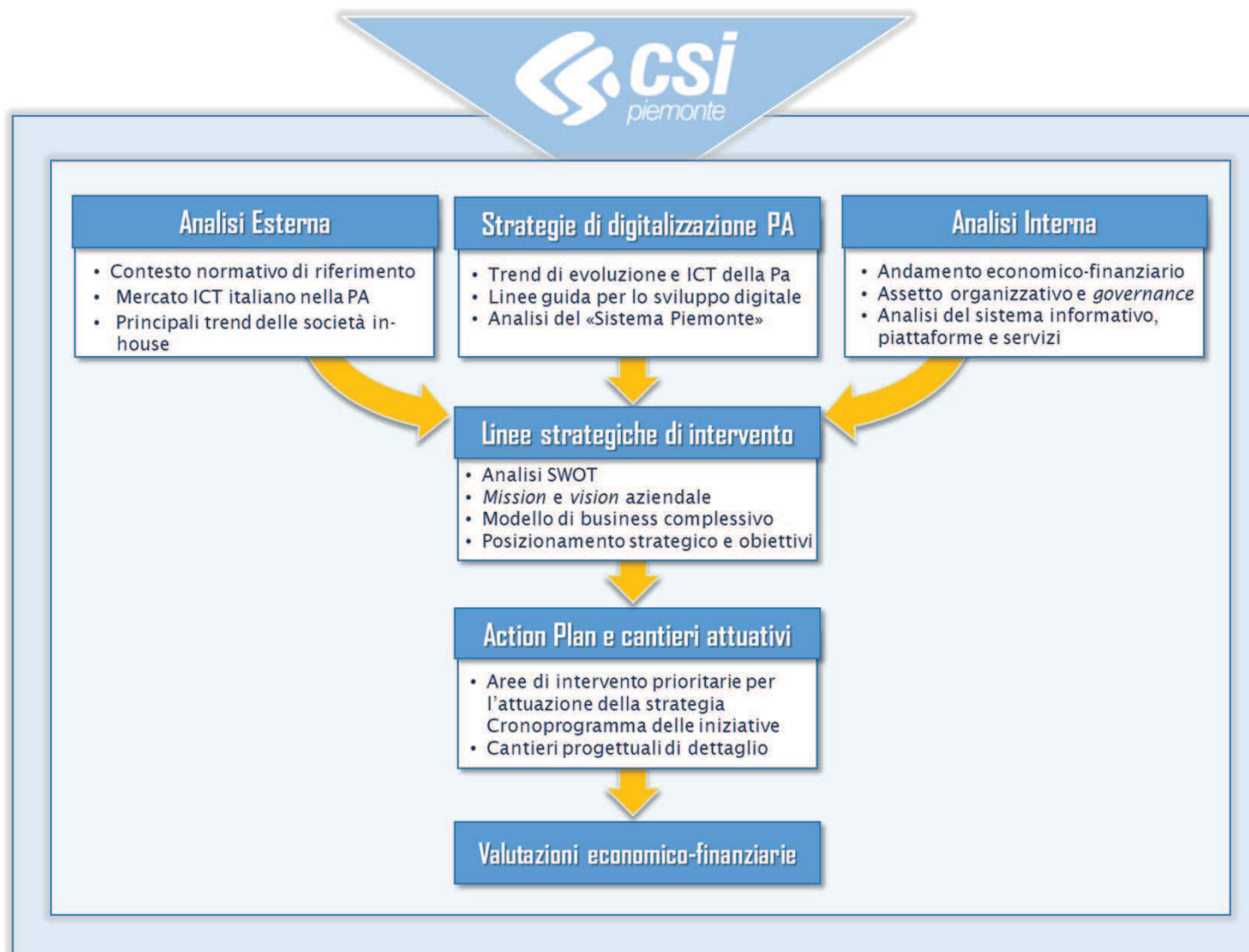
Executive Summary

Approfondimento As-Is

Sviluppo To-Be

Economics

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

TO-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

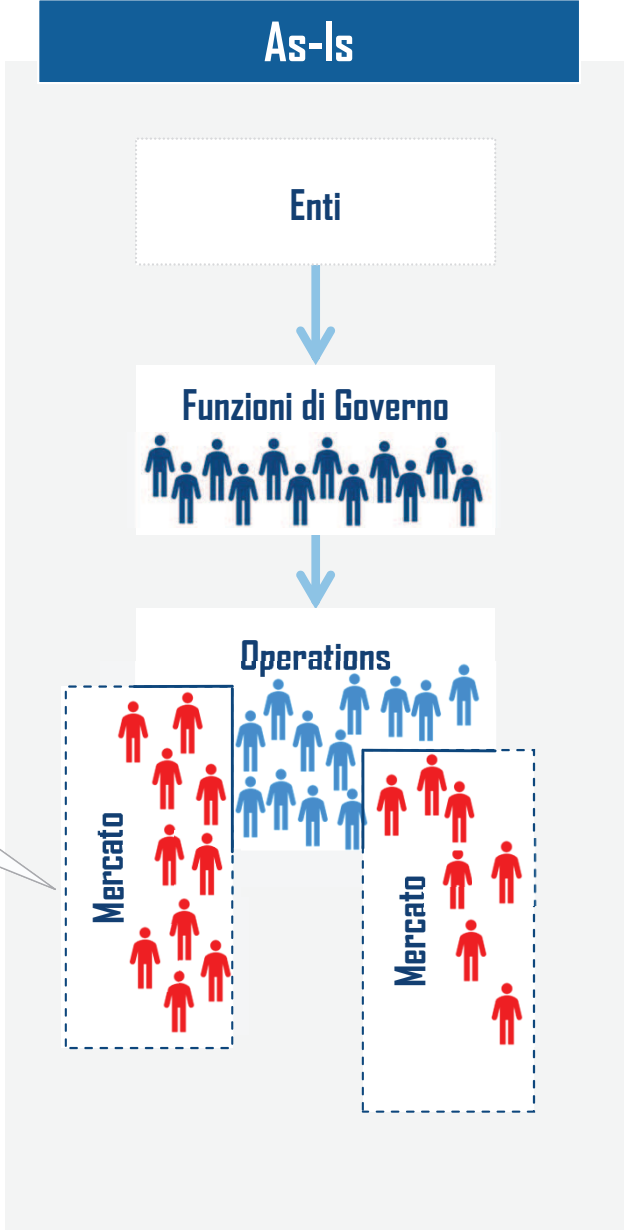
Executive Summary

**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



-  Risorse Governo
-  Risorse Operations
-  Risorse Mercato

## > 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**

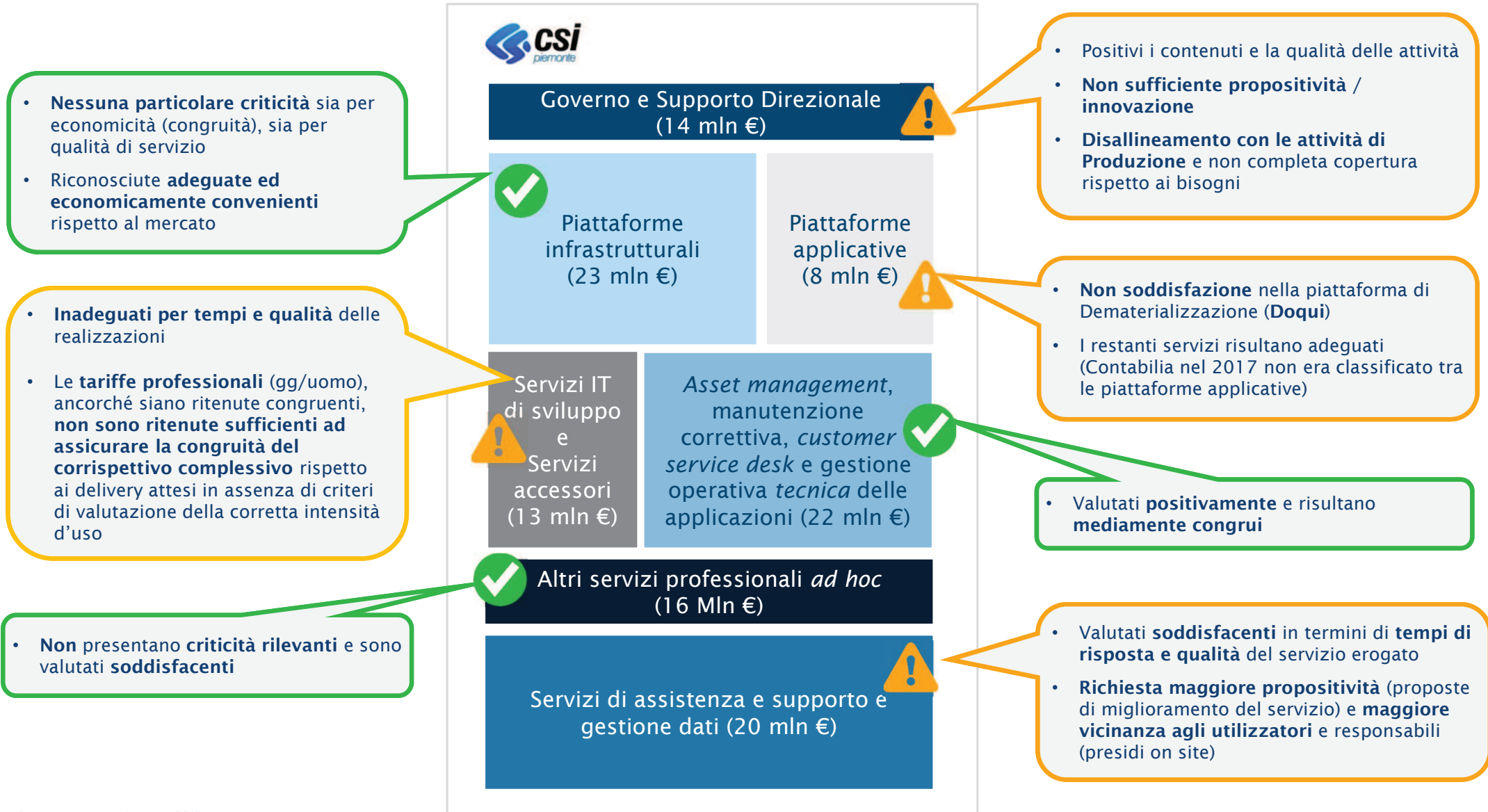
## > *Trend* degli affidamenti

- 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)

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**



## > 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

**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**



## 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

## > 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

A)  RAFFORZAMENTO DEL GOVERNO E SUPPORTO

B)  RIDUZIONE DEI COSTI DI GESTIONE

C)  CRESCITA NELLA QUALITA' DEGLI SVILUPPI E DEL DELIVERY

## Linee di intervento

I) Rightsizing del personale	A) + B) + C)
IIa) <i>Replatforming</i> tecnologico degli applicativi IIb) Potenziamento della piattaforme e degli <i>asset</i> 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)

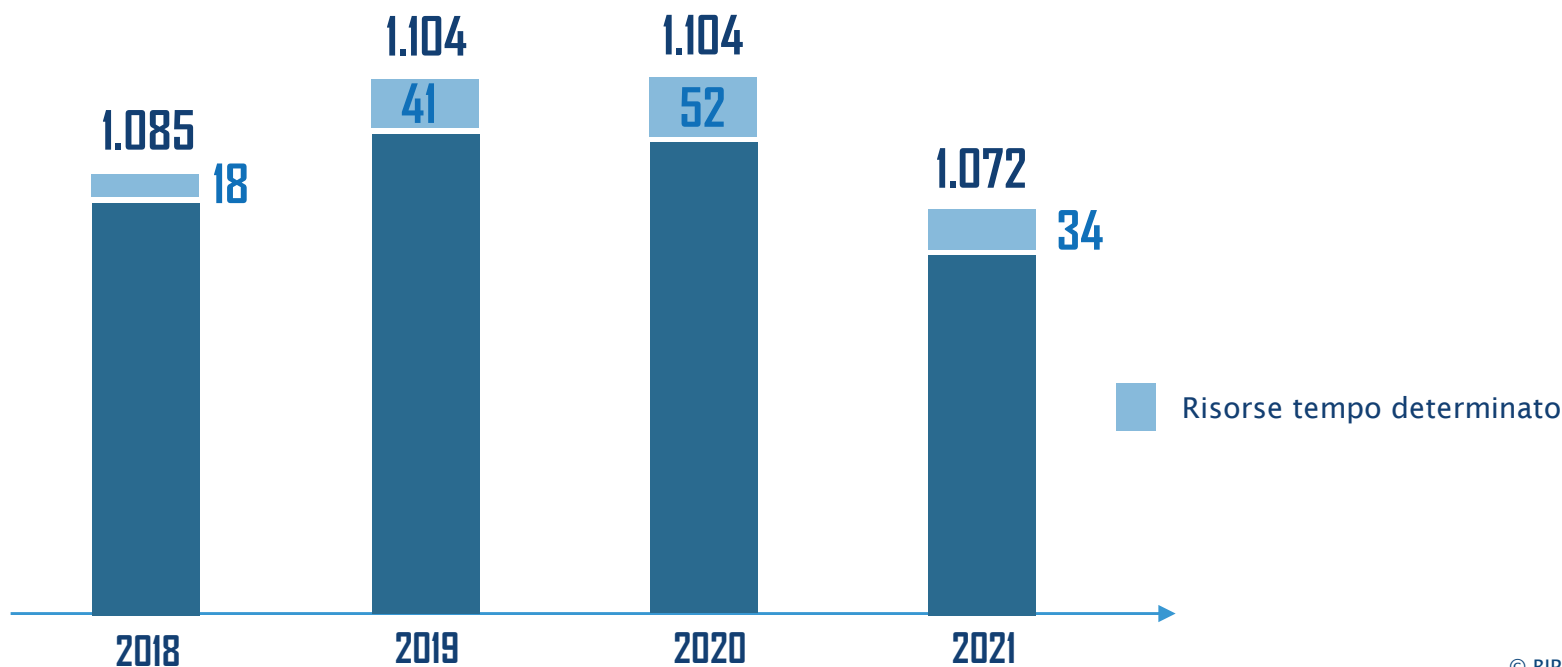
	2018 (baseline)	2019 (FTE)	2020 (FTE)	2021 (FTE)	Totale (FTE)
<b>Government</b>					
Assunzioni Tempo Indeterminato		10	3	0	13
Assunzioni Tempo Determinato (3 anni)		13	11	0	24
Scadenza contratti tempo determinato		0	0	-2	-2
Uscite previste (tempi indeterminati)		-3	-4	-6	-13
Mobilità interna		50	5	0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

# 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
<b>Saldo totale</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>-32</b>	<b>-13</b>



## 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 sostenute 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+...):
  - Piattaforma di cloud management abilitante al cloud ibrido / mercato (Nivola)
  - Strumenti innovativi per Business Intelligence
  - Completamento della piattaforma per la gestione della contabilità (Contabilia)
  - Evoluzione del sistema di Gestione documentale e archiviazione e integrazione del servizio di conservazione sostitutiva
  - 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**

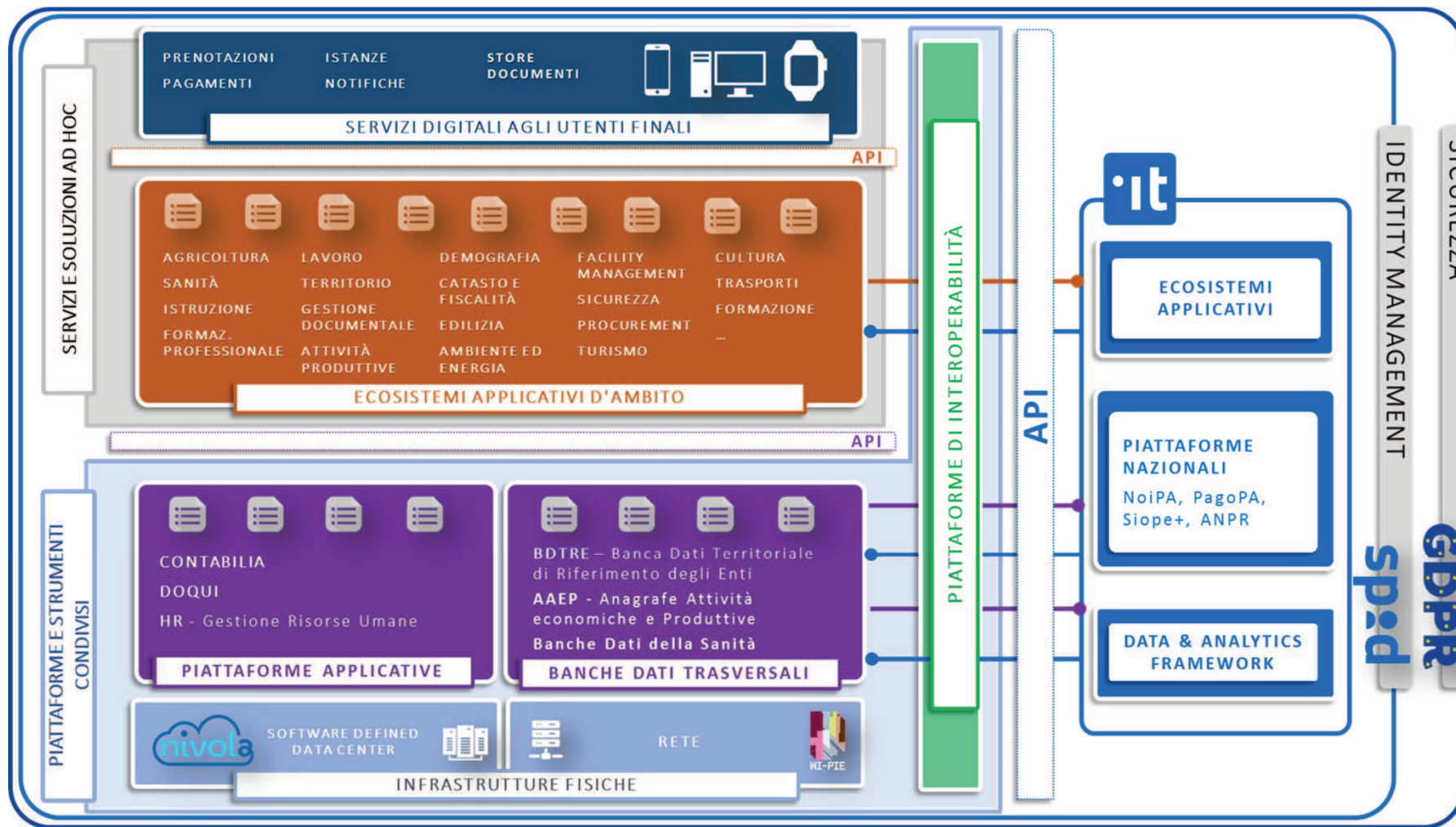
# IIb) Potenziamento delle piattaforme e degli *asset* applicativi e infrastrutturali (3/3)

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:

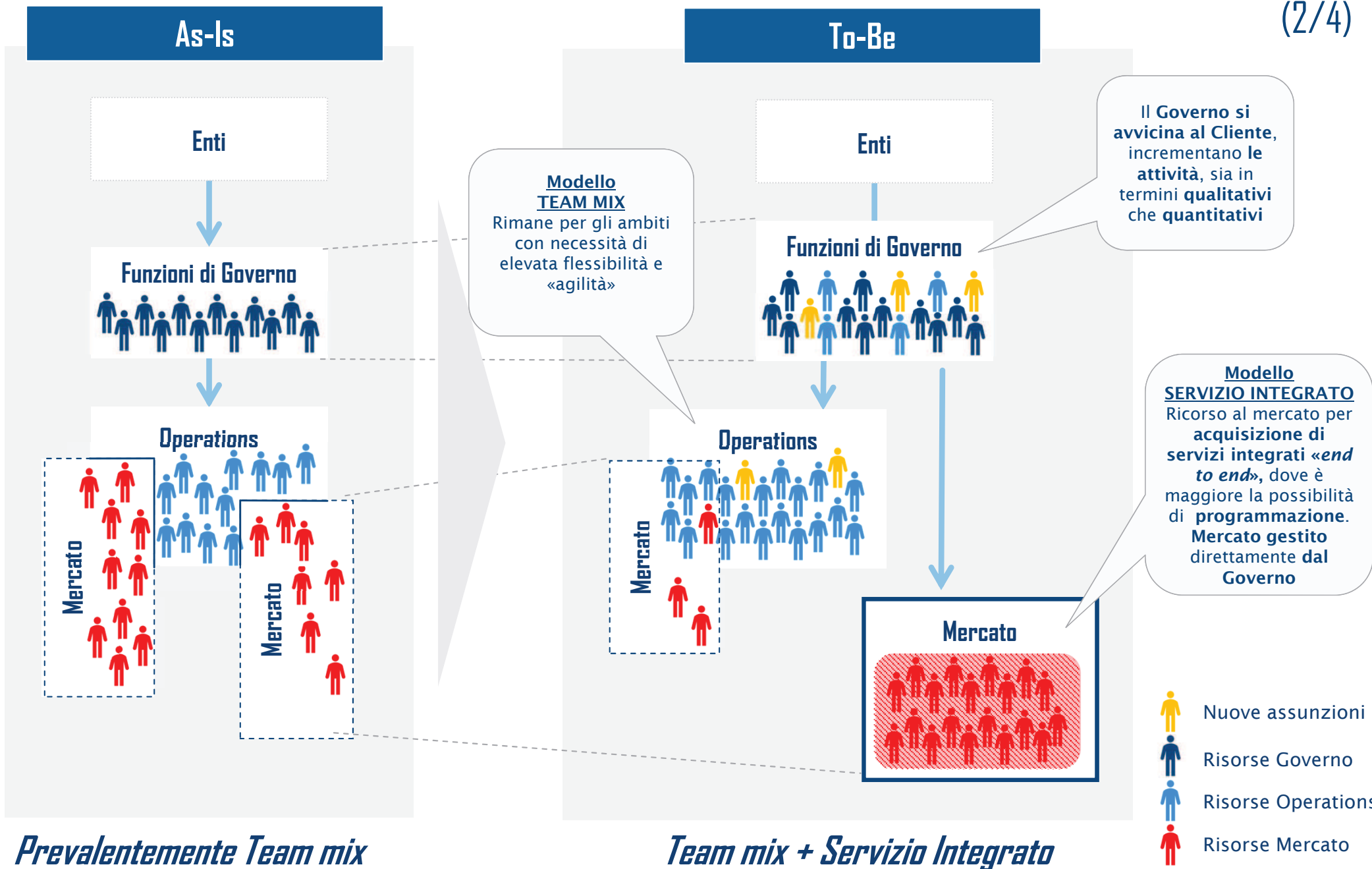
- La riconfigurazione del modello produttivo **coinvolge tutti gli ambiti applicativi** ed ha comportato un *assessment* preliminare sulla natura as-is e to-be di ogni ambito

### > Tempistiche attese:

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



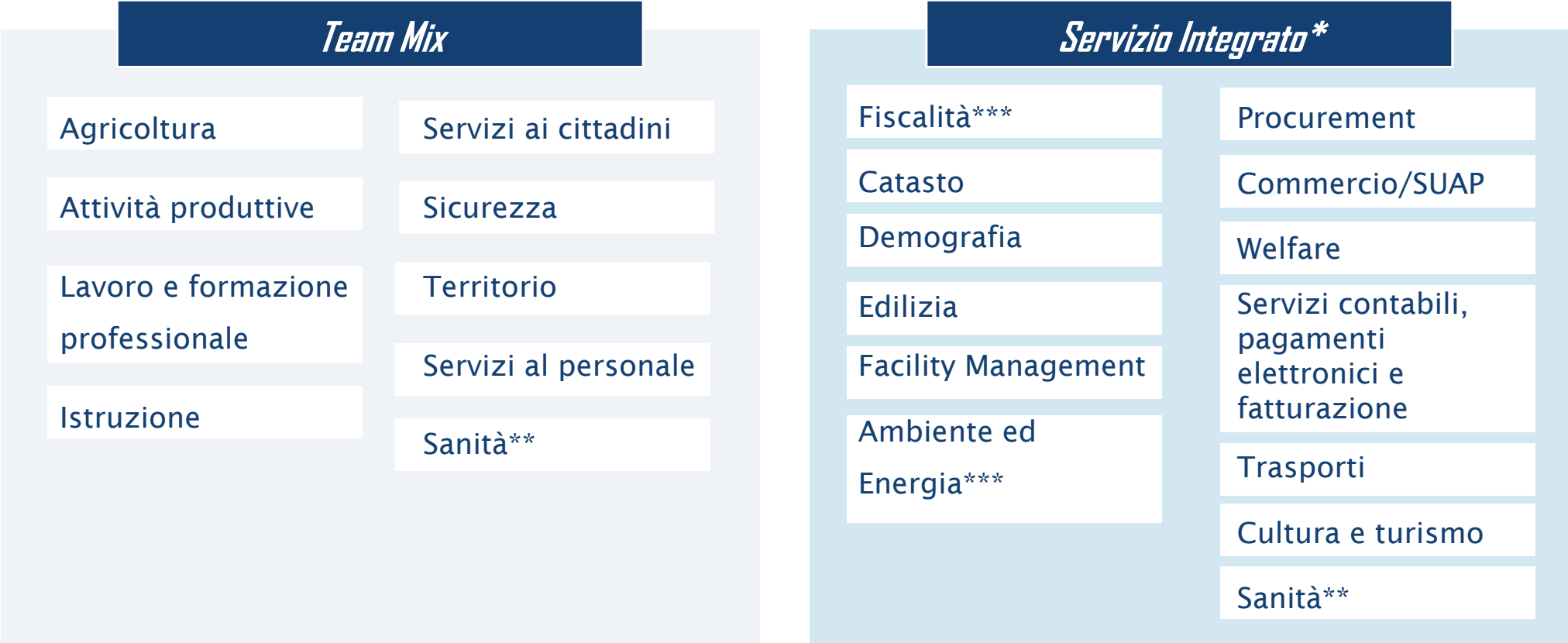
# III) Implementazione di un nuovo modello produttivo



# 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**



\* 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/semplificazione 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%**

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

> % 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
> <b>Totale</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

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 Commesse / Contratti pluriennali

### 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**

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

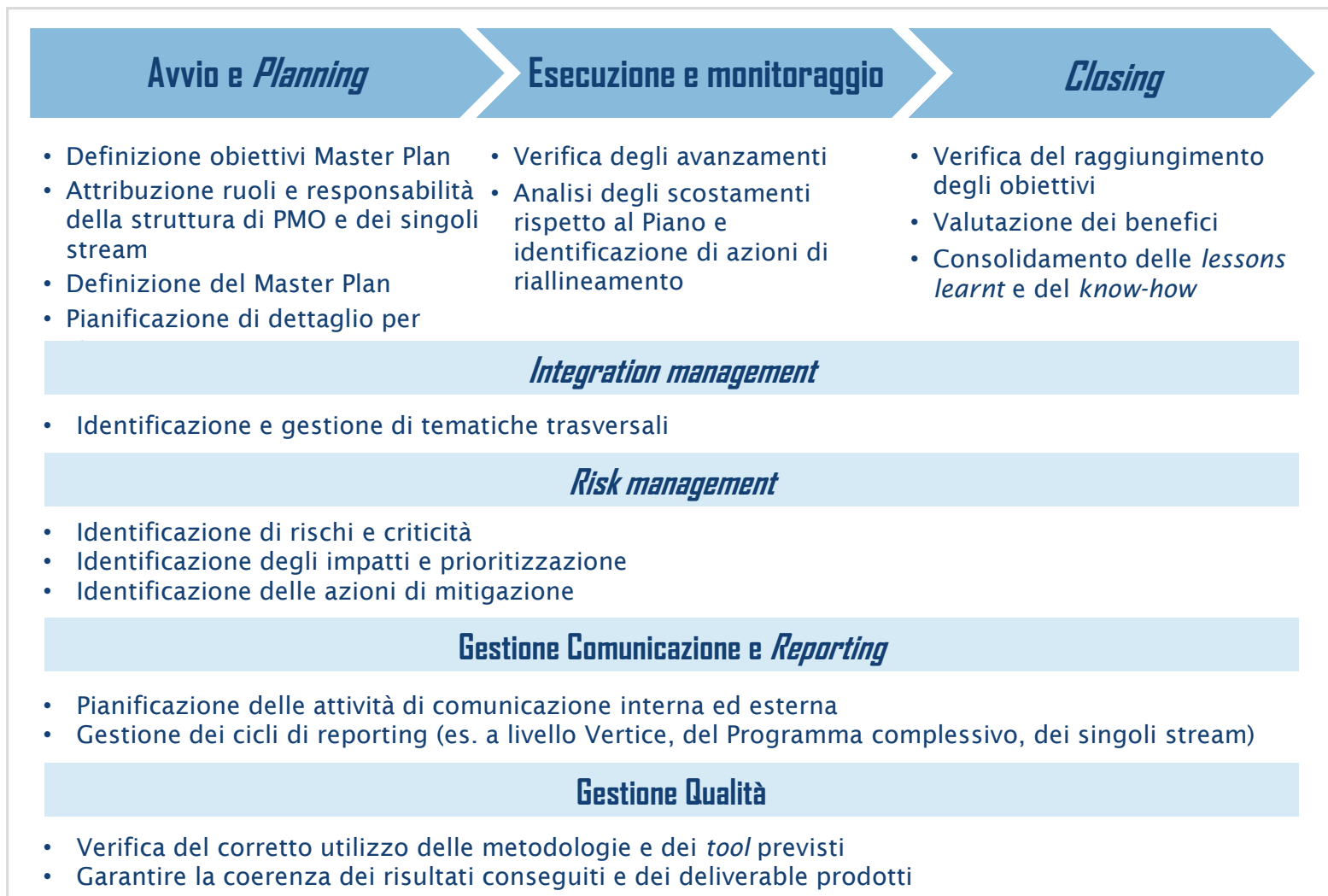


## Posizionamento

- 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>												

## > 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 incrementalì 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*:
  - sono stati previsti ca. 77 nuovi inserimenti complessivi (tra Tempi Determinati ed Indeterminati) nel periodo 2019 - 2021
  - sono confermati gli inserimenti di profilo manageriale già previsti nel piano triennale (5 risorse tra 2018 e 2019)
  - 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

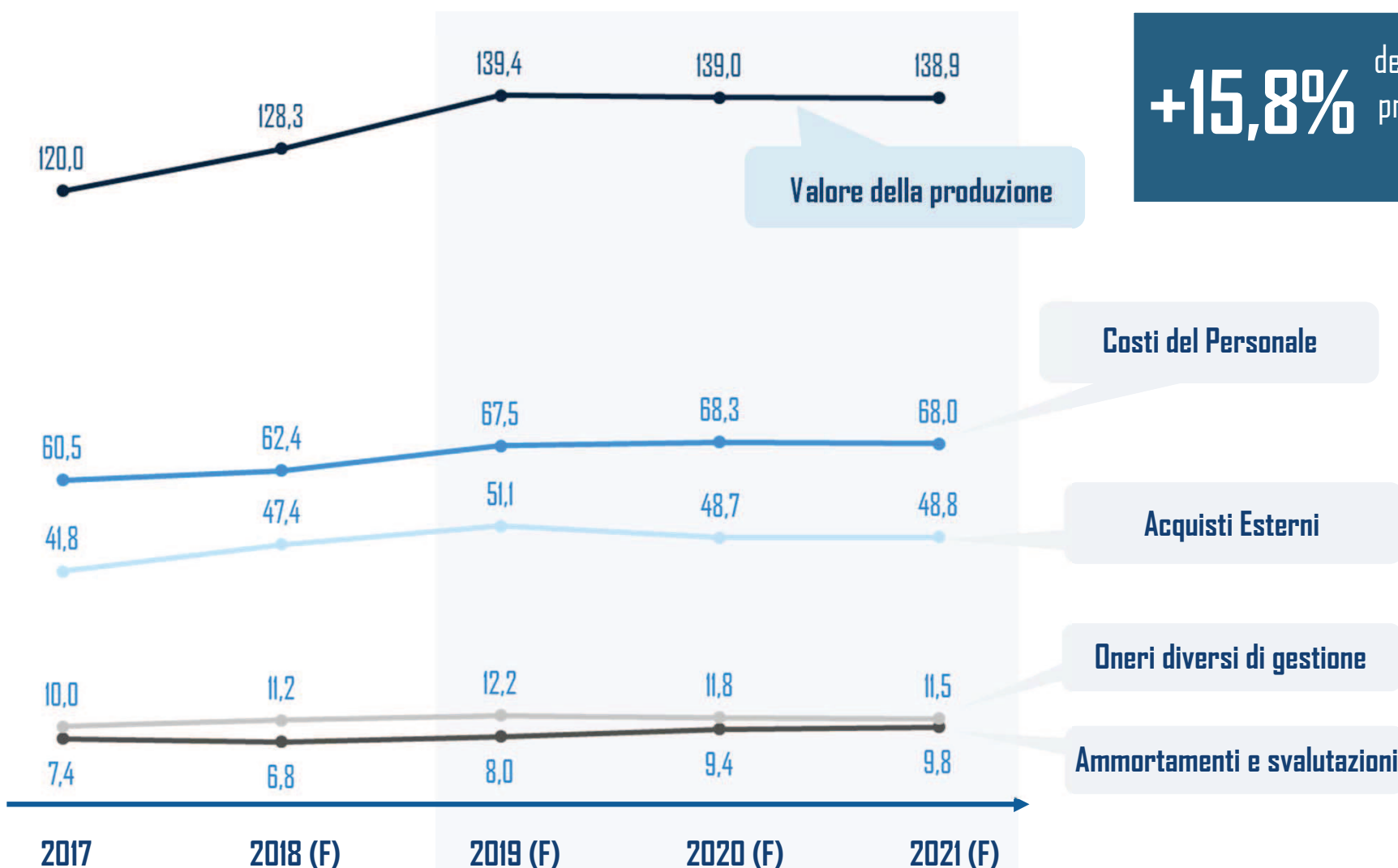
Sono previsti **recuperi di efficienza sui servizi in** continuità, stimati nell'ordine del 5% ca. nell'arco del Piano, correlati ed abilitati da iniziative di *replatforming* applicativo e affrontati dal CSI a fronte di **contratti pluriennali**, che permettano una migliore programmazione delle attività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

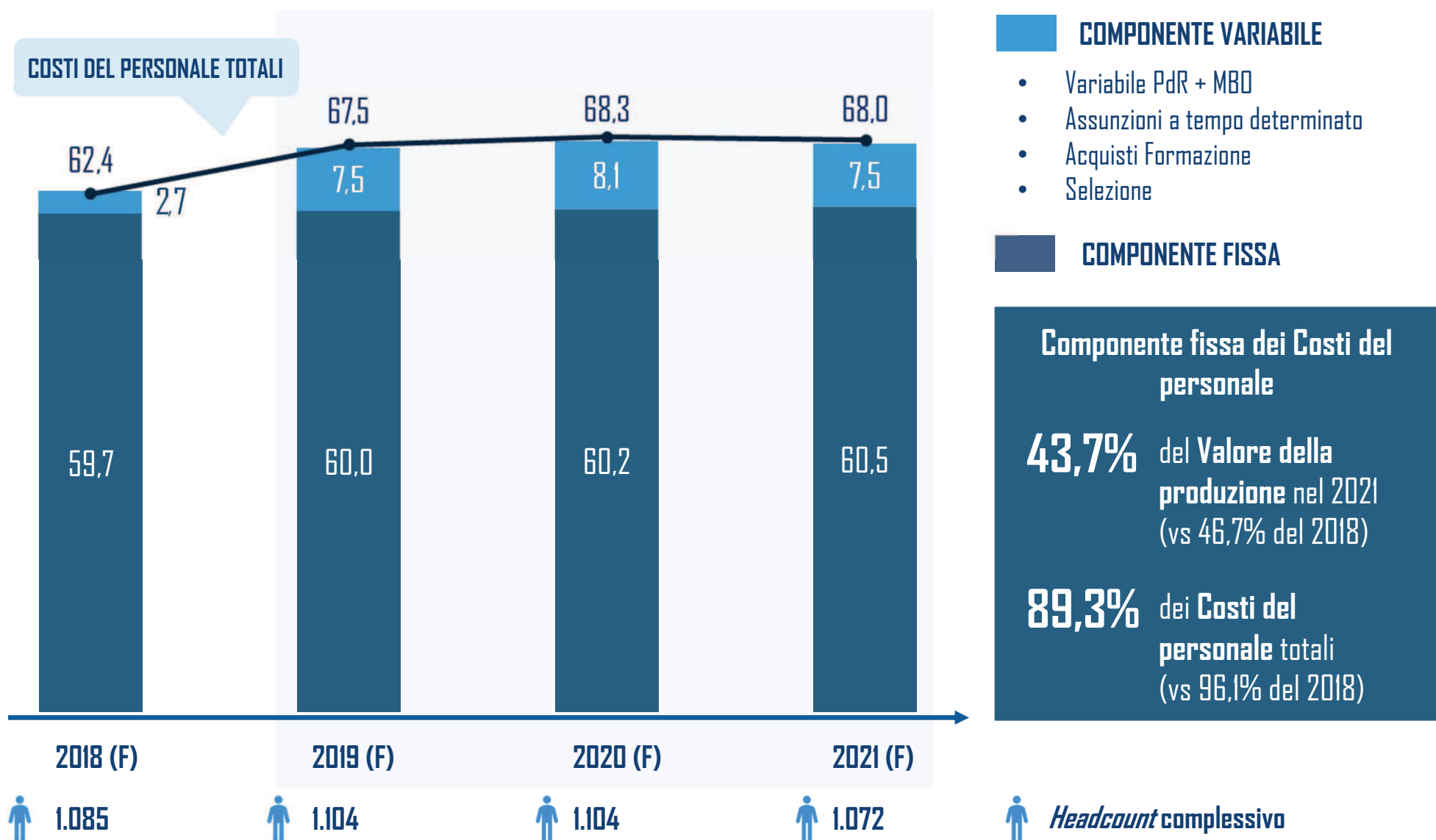


CONTO ECONOMICO (migliaia di euro)	CONSUNTIVO		PREVISIONE PIANO DI ATTIVITA'						PREVISIONE PIANO STRATEGICO							
	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2019	%	confronto con PdA	2020	%	confronto con PdA	2021	%
					(A)		(C)		(B)		(B-A)	(D)		(D-C)		
<b>A) Valore della produzione</b>	<b>119.959</b>		<b>128.251</b>		<b>131.543</b>		<b>126.420</b>		<b>139.365</b>		<b>7.822</b>	<b>139.032</b>		<b>12.612</b>	<b>138.920</b>	
Ricavi commerciali	116.321		124.660		127.943		123.770		135.975		8.032	134.882		11.112	134.660	
<i>Servizi in continuità</i>	98.459		102.337		101.028		100.573		101.028		0	103.322		2.749	105.209	
<i>Progetti di sviluppo</i>	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	
<i>Contributi su progetti</i>	1.080		421		500		500		500		-	500		-	500	
<i>Altri ricavi e proventi</i>	1.206		500		500		500		500		-	500		-	500	
<b>B) Costi della produzione</b>	<b>119.678</b>		<b>127.811</b>		<b>131.105</b>		<b>125.984</b>		<b>138.752</b>		<b>7.647</b>	<b>138.246</b>		<b>12.262</b>	<b>138.084</b>	
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%
<i>Componente fissa</i>	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%
<i>Componente variabile</i>	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%
<i>Consulenze collaborazioni e altre prestazioni lavoro</i>	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%
<i>Altri acquisti</i>	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%
<i>Iva indetraibile</i>	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%
<i>Altri oneri diversi di gestione</i>	629	0,5%	500	0,4%	506	0,4%	513	0,4%	506	0,4%	-	513	0,4%	-	513	0,4%
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)</b>	<b>281</b>		<b>440</b>		<b>438</b>		<b>436</b>		<b>613</b>		<b>175</b>	<b>786</b>		<b>350</b>	<b>836</b>	
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>	<b>(6)</b>		<b>(40)</b>		<b>(38)</b>		<b>(36)</b>		<b>(38)</b>		<b>-</b>	<b>(36)</b>		<b>-</b>	<b>(36)</b>	
<b>D) Rettifiche di valore di attività e passività</b>	<b>104</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>-</b>	<b>0</b>		<b>-</b>	<b>0</b>	
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+C)</b>	<b>379</b>		<b>400</b>		<b>400</b>		<b>400</b>		<b>575</b>		<b>175</b>	<b>750</b>		<b>350</b>	<b>800</b>	
<b>Imposte sul reddito dell'esercizio</b>	<b>(215)</b>		<b>(300)</b>		<b>(300)</b>		<b>(300)</b>		<b>(349)</b>		<b>(49)</b>	<b>(398)</b>		<b>(98)</b>	<b>(412)</b>	
<b>Utile (Perdita) dell'esercizio</b>	<b>164</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>226</b>		<b>126</b>	<b>352</b>		<b>252</b>	<b>388</b>	

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



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

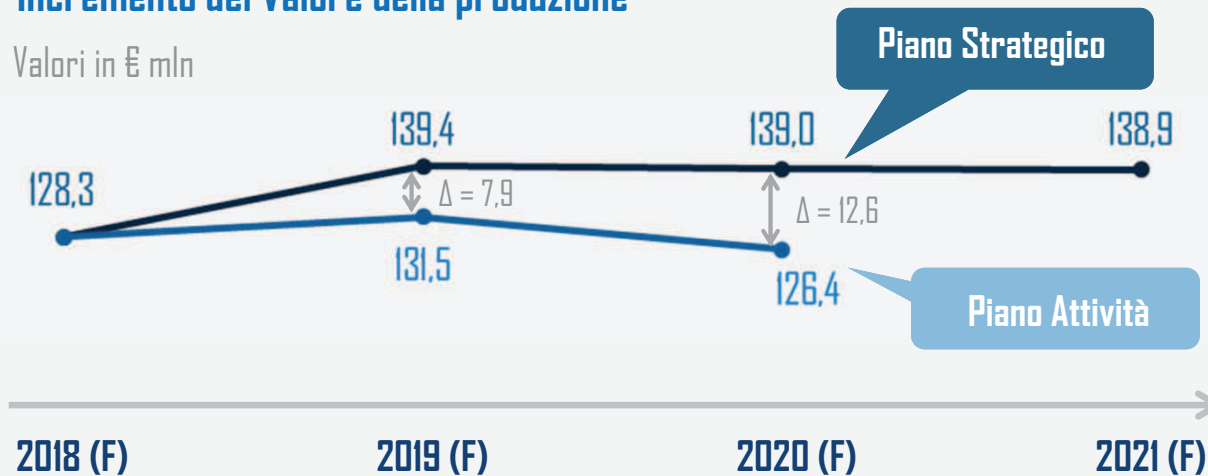


# Economics: Confronto tra Piano Strategico e Piano di Attività Triennale 2018-2020

Valore della produzione

## > Incremento del Valore della produzione

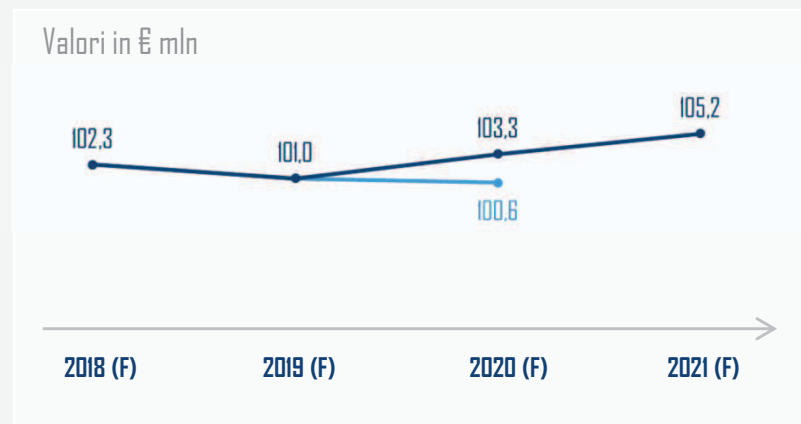
Valori in € mln



Breakdown Revenues

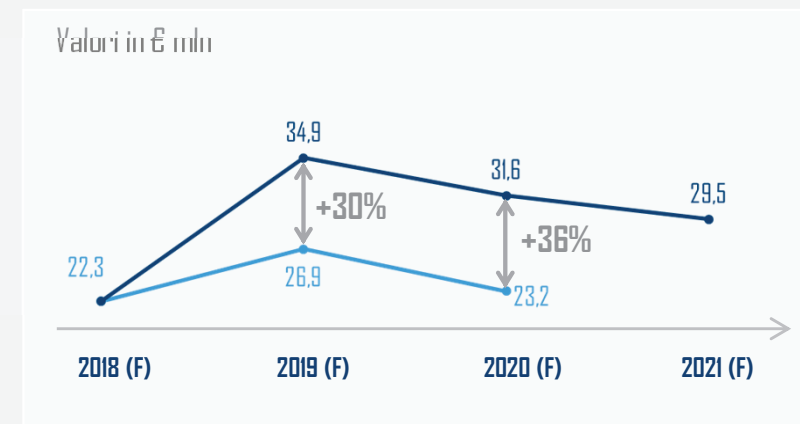
## > Servizi in continuità

Valori in € mln



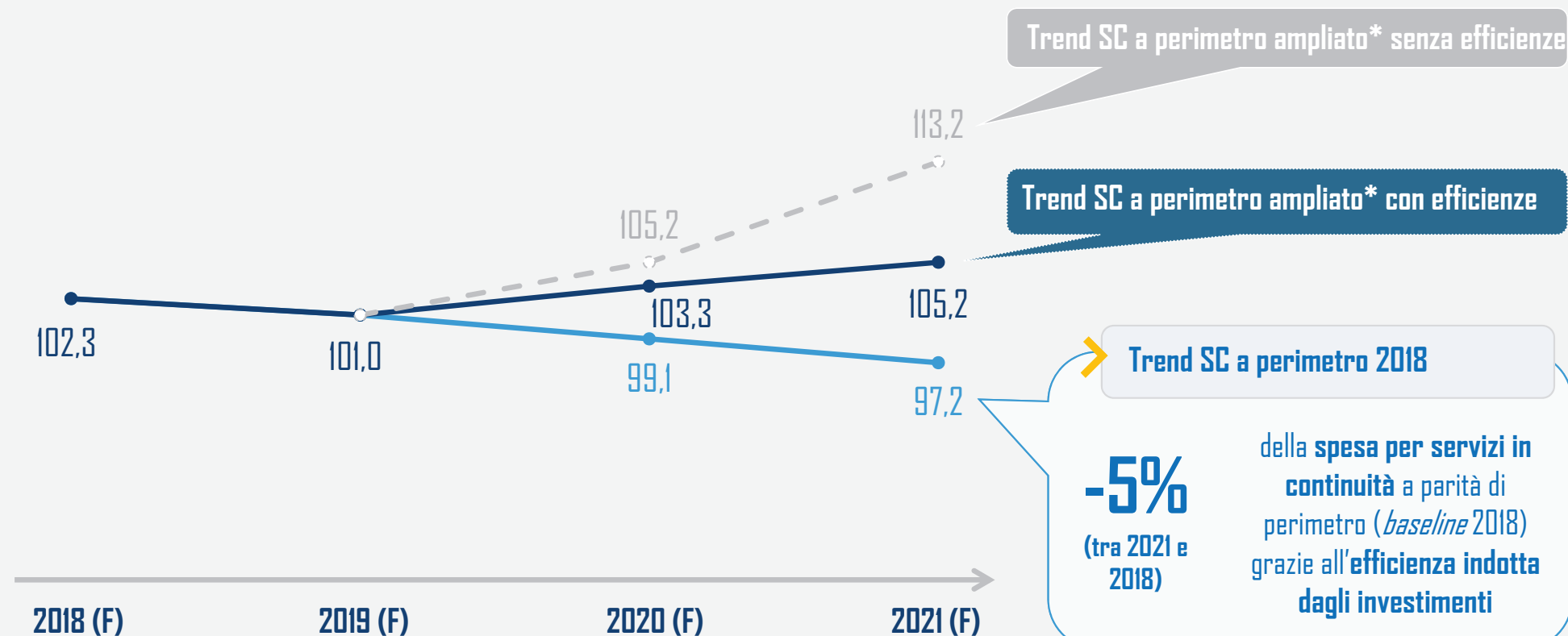
## > Progetti di sviluppo

Valori in € mln



## > 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