



Information & Communication **S**cenarios



# **I° Benchmarking delle Società ICT Regionali Rapporto finale**

## **Sintesi**

**12 maggio 2006**

**A cura di: R&PC srl – *netics* srl**

In collaborazione con:



## Sommario

<b>Premessa: perché questa indagine</b>	<b>3</b>
<b>Obiettivi e metodologia di ricerca</b>	<b>4</b>
<b>Gli obiettivi dell'indagine</b>	<b>4</b>
<b>Nota metodologica</b>	<b>4</b>
<b>L'universo di riferimento</b>	<b>5</b>
<b>Società ICT Regionali, Enti strumentali, Agenzie Regionali</b>	<b>5</b>
<b>I questionari di ritorno</b>	<b>6</b>
<b>Breve inquadramento storico</b>	<b>7</b>
<b>I risultati della ricerca</b>	<b>11</b>
<b>Natura giuridica e dimensioni</b>	<b>12</b>
<b>Dati economico-finanziari</b>	<b>14</b>
<b>La forza lavoro</b>	<b>17</b>
<b>I modelli di governance</b>	<b>22</b>
<b>Il posizionamento "commerciale"</b>	<b>23</b>
<b>La "creazione di indotto"</b>	<b>24</b>
<b>Focal point: alla ricerca del corretto posizionamento</b>	<b>27</b>
<b>Scenari 2007-2011</b>	<b>29</b>
<b>Ringraziamenti</b>	<b>32</b>

Ricerca e rapporto conclusivo a cura di:

R&PC srl - **netics** srl  
00187 ROMA, Via Sardegna 55  
10015 IVREA (TO), Via Casale 2  
<http://www.ics-files.it>  
e-mail: [survey@ics-files.it](mailto:survey@ics-files.it)

Comitato Scientifico:  
Paolo Colli Franzone  
Flavia Marzano  
Carlo Mochi Sismondi  
Paolo Zocchi

Hanno collaborato:  
Silvia Bertagnini  
Letizia Pratesi  
Luana Rodda

In collaborazione con:  
R&PC srl - **netics** srl



Questo lavoro è interamente sottoposto a licenza Creative Commons  
Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 2.0 Italia,  
consultabile all'indirizzo <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/legalcode.it>



## Premessa: perché questa indagine

Le società ICT possedute o controllate dalle Amministrazioni Regionali italiane sono recentemente entrate, a torto o a ragione, nell'occhio di un ciclone polemico innescato da alcune prese di posizione di rappresentanti delle imprese e riprese da alcuni quotidiani nazionali.

In realtà questa discussione riguarda l'intero comparto pubblico dell'ICT, comprendendo quindi anche società o consorzi posseduti o controllati da enti locali (Province, Comuni) o dalle cosiddette "local utilities" (le ex "municipalizzate"); AiTech-Assinform ne conta 43 sull'intero territorio nazionale, per un giro d'affari complessivo stimato intorno ai 530 milioni di Euro nell'anno 2005 (poco meno del 40% della spesa complessiva ICT di Regioni ed Enti Locali nel nostro paese).<sup>1</sup>

L'accusa è pesante: si parla di monopoli *de facto*, di spregiudicato ricorso agli affidamenti *in-house* come fattore di disturbo della concorrenza; ma si parla anche di inefficienza complessiva del sistema, di scarsa qualità e di "minaccia" per le PMI di settore.

Da queste premesse nasce la volontà di rappresentare con maggior precisione un fenomeno innanzitutto non "nuovo" (CSI-Piemonte, leader incontrastato per dimensioni e giro d'affari, nasce nel 1977; Lombardia Informatica SpA viene costituita nel 1982; il CRUED umbro, oggi trasformatosi in Webred SpA, risale addirittura al 1973) e – comunque lo si voglia vedere – decisamente rilevante sullo scenario complessivo dell'industria italiana delle Information and Communication Technologies.

Di fatto questo primo rapporto (qui pubblicato a livello di sintesi) rappresenta un "capitolo in anteprima" del report "ICS-Files 2006" (ICS è acronimo di "Information and Communication Scenarios") che sarà pubblicato nel mese di settembre.

ICS-Files 2006 è un'iniziativa intorno alla quale sta nascendo una società ad-hoc, partecipata da R&PC srl, che si chiamerà "netics" e che si propone l'obiettivo ambizioso di diventare un punto di riferimento e di incontro tra domanda ed offerta sul mercato ICT per la Pubblica Amministrazione Locale italiana. Il rapporto fotograferà in maniera esaustiva questo mercato, fornendo dati sulla spesa ICT di Regioni, Province, Comuni, Comunità Montane, altri enti della PA locale, ed analisi di scenario effettuate a partire da una nutrita serie di interviste effettuate ai decision maker (dirigenti degli enti, top manager delle società ICT attive su questo mercato).

L'iniziativa "ICS-Files" non si limiterà alla pubblicazione del Rapporto: in queste settimane stiamo mettendo a punto il calendario degli "ICS-Forum", incontri a tema – con cadenza mensile – su argomenti di rilevante interesse. Gli ICS-Forum saranno coordinati da un gruppo di mentori selezionati tra i più prestigiosi rappresentanti del mondo accademico, politico ed imprenditoriale del nostro Paese. ICS-Files, infine, metterà a disposizione dei suoi sottoscrittori una base di conoscenza on-line che sarà aggiornata con frequenza perlomeno mensile.

-----  
Roma, 12 maggio 2006  
Il Comitato Scientifico di ICS-Files

---

<sup>1</sup> Il Sole 24 Ore – "Enti locali «padroni» dell'ICT", 28 marzo 2006

## Obiettivi e metodologia di ricerca

### ***Gli obiettivi dell'indagine***

L'indagine si propone l'obiettivo di rappresentare in maniera esaustiva ed aggiornata un panorama complesso: sedici tra società, consorzi ed agenzie regionali, con una rilevante disomogeneità per dimensioni, fatturato, assetto proprietario, logiche di governance e di gestione.

In particolare si intende rappresentare questi soggetti secondo:

- Natura giuridica, dimensioni
- Composizione dei ricavi (per tipologia di Ente, per area territoriale)
- Forza lavoro (quantità, qualità, tipologia)
- Politiche industriali d'area
- Modello di governance
- Strategie di marketing e commerciali; posizionamento

### ***Nota metodologica***

La ricerca è stata effettuata inviando un questionario a tutte le Società e Consorzi ICT posseduti o controllati da Amministrazioni Regionali italiane ed alle Agenzie Regionali per l'informatica e la telematica (v. elenco alla pagina seguente).

In precedenza era stata inviata una lettera a tutte le Amministrazioni Regionali italiane, con la quale veniva richiesto di segnalare il possesso e/o il controllo di Società o Consorzi operanti in qualità di ente strumentale per l'ICT.

I questionari sono stati inviati a mezzo telefax e posta elettronica nei primi giorni di aprile 2006, dando come scadenza per la restituzione il 26 aprile 2006.

E' rimasto operativo, per tutto il periodo della survey, un supporto telefonico a disposizione dei destinatari del questionario per eventuali dubbi o problemi di interpretazione delle domande poste.

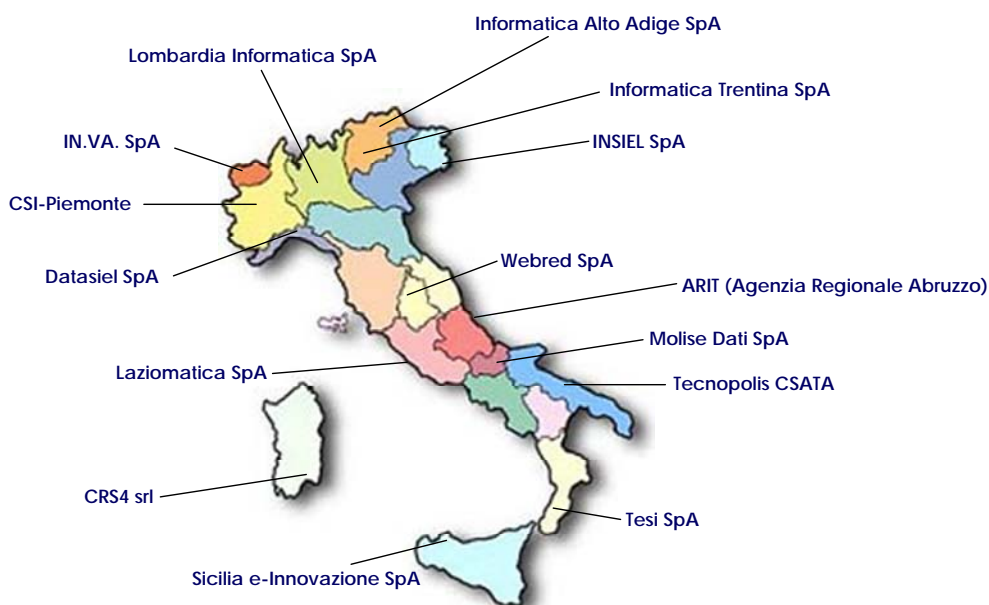
## L'universo di riferimento

### **Società ICT Regionali, Enti strumentali, Agenzie Regionali**

L'indagine è stata effettuata prendendo come universo di riferimento le Società di capitali (SpA o Srl) ed i Consorzi pubblici posseduti interamente o controllati da Amministrazioni Regionali o Province Autonome, oltre alle Agenzie Regionali operanti nel settore delle tecnologie dell'informazione.

L'universo, alla data dell'effettuazione dell'indagine (inizio aprile 2006), era pertanto così composto:

Natura giuridica	N. ricorrenze	Denominazione ed Amministrazione controllante
Società di capitali (spa-srl)	12	IN.VA. SpA (Regione Autonoma Valle d'Aosta) Lombardia Informatica SpA (Regione Lombardia) Informatica Trentina SpA (Prov. Aut. Trento) Informatica Alto Adige SpA (Prov. Aut. Bolzano) Insiel SpA (Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia) Datasiel SpA (Regione Liguria) Webred SpA (Regione Umbria) Laziomatica SpA (Regione Lazio) Molise Dati SpA (Regione Molise) Tesi SpA (Regione Calabria) CRS4 (Regione Autonoma Sardegna) Sicilia e-Innovazione SpA (Regione Sicilia)
Consorzi pubblici	2	CSI Piemonte (Regione Piemonte) Tecnopolis CSATA (Regione Puglia)
Agenzie Regionali	1	ARIT (Regione Abruzzo)



Indagine sulle Società ICT Regionali 2006 - Universo di riferimento

## I questionari di ritorno

Hanno restituito il questionario compilato, in tempo utile:

Natura giuridica	N. ricorrenze	Denominazione ed Amministrazione controllante
Società di capitali (spa-srl)	9	In.Va. SpA (Regione Autonoma Valle d'Aosta) Lombardia Informatica SpA (Regione Lombardia) Datasiel SpA (Regione Liguria) Informatica Trentina SpA (Prov. Aut. di Trento) Informatica Alto Adige SpA (Prov. Aut. di Bolzano) INSIEL SpA (Regione Friuli Venezia Giulia) Webred SpA (Regione Umbria) Laziomatica SpA (Regione Lazio) CRS4 (Regione Sardegna)
Consorzi pubblici	1	CSI-Piemonte (Regione Piemonte)
Agenzie Regionali	-	-
<b>Totale questionari di ritorno</b>		

### **Nota Bene:**

*Per quanto riguarda Società e Consorzi che hanno ritenuto di non voler collaborare compilando e restituendo i questionari, laddove possibile ci si è riferiti ad informazioni e dati pubblici reperiti su Internet e/o su pubblicazioni cartacee.*

*Sicilia e-Innovazione SpA ha ricevuto il questionario fuori tempo massimo per ragioni tecniche e non ha potuto quindi restituirlo compilato in tempo utile per l'elaborazione dei dati e la stesura di questo rapporto.*

## Breve inquadramento storico

Il primo soggetto giuridicamente autonomo costituito con capitale interamente pubblico a livello locale nel nostro Paese è il CSI-Piemonte; nasce il 1 marzo 1977 sotto forma di Consorzio di diritto pubblico, ed i soci fondatori sono la Regione Piemonte, il Politecnico di Torino, l'Università di Torino (successivamente entreranno nella compagine consortile la Città di Torino, la Provincia di Torino, tutte le altre Province piemontesi, numerosi Comuni ed ASL, sino ad arrivare all'attuale composizione che vede 54 Enti consorziati).

La legge regionale che istituisce il “Consorzio per il trattamento automatico dell'informazione” (successivamente trasformato in “Consorzio per il Sistema Informativo” – CSI-Piemonte) è la numero 48 del 4 settembre 1975; in essa si tracciano nettamente i contorni di un soggetto la cui missione primaria è la creazione di un sistema informativo unitario della PA regionale, il quale, *“operando nel quadro della politica regionale di programmazione e promuovendo la connessione tecnica ed operativa degli Enti ed organizzazioni consorziati, garantisca lo scambio diretto delle informazioni e delle conoscenze, l'utilizzazione in comune delle risorse, la standardizzazione delle procedure; faciliti l'accesso alle tecniche informatiche da parte degli Enti di minore dimensione e la loro estensione a nuovi settori operativi di interesse sociale; favorisca la formazione di tecnici dell'informatica orientati ai problemi economico-sociali della Regione”*.

Qualche anno prima (11 gennaio 1973) era nata in Umbria una Associazione non riconosciuta tra Enti locali (Regione, alcune Province ed alcuni Comuni), denominata “Centro Regionale Umbro per la Elaborazione Dati” (CRUED).

Nel 1982 viene costituita la Società per Azioni “Lombardia Informatica SpA”, il cui capitale sociale è interamente posseduto dalla Regione Lombardia. Oggi Lombardia Informatica si configura come holding alla quale fanno capo “Lisit SpA” (partecipata da Telecom, Finsiel e Lutech), “Lombardia Servizi” (posseduta al 100%), “Santer SpA” (partecipata da Reply ed Unioncamere), “Lombardia Call” (partecipata da Lutech).

Nel 1983 nasce a Trento “Informatica Trentina SpA”, su iniziativa della Provincia Autonoma di Trento insieme ad altri enti locali del territorio; socio di minoranza è Finsiel SpA.

Nel 1984 il CRUED viene trasformato in SpA. Contemporaneamente, nasce in Calabria Intersiel SpA. Insiel SpA (Friuli) nasce il 21 dicembre 1988; in effetti la sua data di nascita è anteriore di ben quattordici anni se si tiene conto della “Informatica Friuli Venezia Giulia SpA” costituita il 22 maggio 1974. Sempre nel 1988 nasce Datasiel SpA (Liguria).

Un anno prima (17 agosto 1987) la Regione Autonoma Valle d'Aosta costituisce, insieme ad Olivetti SpA, la In.Va. SpA. In.Va. entrerà successivamente nella “galassia Telecom” (pur rimanendo a capitale prevalentemente Regionale) quando quest'ultima acquisirà Olivetti (1999).

Nel 1985 nasce a Valenzano (BA) il Consorzio “Tecnopolis”; attualmente il Consorzio è controllato da Regione Puglia, con la partecipazione delle Università di Bari e Foggia e del Politecnico di Bari. Sempre nel 1985, la Regione Autonoma Sardegna fonda il “Consorzio 21”, finalizzato allo sviluppo di un sistema locale d'impresa.

Nel 1990, il Consorzio 21 insieme ad IBM Italia ed alle Università di Cagliari e di Sassari danno vita al “CRS4” (Centro Ricerca Sviluppo e Studi Superiori in Sardegna).

Nel 1992 la Provincia Autonoma di Bolzano, insieme al Consorzio dei Comuni dell’Alto Adige, costituisce “Informatica Alto Adige SpA”.

L’intuizione alla base del ragionamento che porta alla creazione di questi soggetti è relativamente banale: stanno nascendo le Regioni a statuto ordinario, e nascerà quindi a breve una domanda piuttosto rilevante di “meccanizzazione” (allora si diceva così) in ambiti di dominio sconosciuti ai grandi player dominanti (IBM, Sperry-Univac, Hitachi, Dec, Olivetti...). Gli enti (in primo piano le Regioni, ma anche le Province, i Comuni, le USL) non possiedono al loro interno risorse umane capaci di governare il rapporto coi fornitori (ricordiamo: siamo negli anni in cui nascono in Italia i primi grandi system integrator e le prime software house, ma il mercato del software applicativo è ancora saldamente in mano ai costruttori di hardware) e di costruire un’architettura di sistema informativo adeguato alle esigenze di un mondo ancora largamente “da inventare” (l’unico punto fermo è rappresentato dai sistemi contabili e dalla gestione del personale; tutto il resto è “novità”) dove manca la possibilità di confrontarsi con altri.

Il rischio di “cadere in mani sbagliate” è altissimo; chi “ne sa” di informatica – in quegli anni – ha chiaro in mente che il modello di business di allora dei produttori di hardware ha gli anni contati; da qualche parte, negli USA, stanno nascendo i primi “sistemi aperti”. Cominciano ad avere mercato prodotti “IBM compatibili” anche nel mondo mainframe.

Sbagliare una mossa significa bruciare miliardi (di allora). Qualche banca lo fa, qualche grande o media industria vede svanire nel nulla dell’inutilizzabilità centinaia di migliaia di righe di codice Assembler e decine di quintali di “ferro” pagato a caro prezzo.

Meglio quindi generare “al proprio interno” una struttura capace di progettare e governare la sfida. Impossibile farlo tra i lacci e laccioli delle piante organiche di un Ente: da qui la decisione di costituire soggetti giuridicamente autonomi (società di capitali, o consorzi) capaci di muoversi con maggiore flessibilità, di mantenere costantemente un occhio puntato sul mercato ed un altro sulla ricerca. Andando a “prendersi il meglio” nelle Università e nelle Aziende.

Fino alla prima metà degli anni ’90, società e consorzi ICT pubblici sono strettamente focalizzati sulle attività di sviluppo e gestione dei sistemi informativi “interni” dei propri “azionisti”. Gli ambienti e le architetture di riferimento sono quelle tipiche del mondo “mainframe”, con alcune significative e lungimiranti “fughe in avanti” verso il supercalcolo (il “Cray” installato in CSI) e verso le workstation Unix dedicate perlopiù ai sistemi informativi geografici.

Di fatto, tutti i soggetti operanti in quegli anni si comportano come un CED “interno” all’ente proprietario (od agli enti proprietari nel caso di CSI-Piemonte), ricalcando un modello consolidato mutuato dal mondo bancario (Cedacri, Findata) e industriale (Enidata fra tutte). Modello decisamente simile a quello che, sempre in quegli anni, fa nascere a Padova il Cerved come diretta emanazione del sistema camerale, e dalle cui costole nascerà – sostanzialmente come “spin-off” la “Engineering – Ingegneria Informatica SpA”.

Il momento di discontinuità è rappresentato dalle prime riforme dell'ordinamento amministrativo italiano (le "Bassanini"): inizia a prendere corpo quella che sino ad allora era rimasta una pura intuizione di alcuni pionieri (fra tutti Aldo Viglione, primo Presidente della Regione Piemonte, insieme al gruppo dei "padri costituenti" del CSI ed autori della già citata Legge 48/75), afferente ad un sistema informativo interoperabile e cooperante, condiviso da tutti gli Enti della PA. Qualcosa che in quegli anni '90 il vice presidente USA Al Gore battezzerà "e-government".

Nel 1996, il Consiglio Regionale della Calabria approva la Legge 14 (17 giugno) con la quale l'Amministrazione viene autorizzata, tramite la sua finanziaria "Fincalabra SpA", a costituire la Società "Tesi SpA". La stessa legge autorizza Fincalabra a sottoscrivere sino al 30% del capitale di "Tesi SpA". Partecipano al capitale della società la Provincia di Cosenza, i Comuni di Cosenza e Rende, alcuni soci privati.

Nel 1998 la Regione Umbria bandisce una gara europea per l'individuazione di un socio privato cui cedere il pacchetto di minoranza di CRUED SpA. La gara viene vinta da Finsiel SpA. Due anni dopo, CRUED cambia ragione sociale, diventando "Webred SpA".

A partire dalla fine degli anni '90 le società ed i consorzi pubblici operanti nelle ICT iniziano una velocissima trasformazione: ci sono reti da costruire (le RUPAR), mondi sinora "paralleli" che debbono convergere (i sistemi *legacy* dei vari enti locali), architetture ormai obsolete da dismettere (il *downsizing*). Sta per arrivare il famigerato Y2K, e quale migliore occasione di questa per mandare definitivamente in soffitta gli elefantiaci mainframes, i programmi in Assembler, il CICS e mille altre diavolerie che oramai appartengono al passato?

I sistemi informativi della PA locale italiana (ma è andata più o meno così dappertutto) subiscono un cambiamento epocale negli anni che vanno dal 1997 al 2002. Le prime riforme costituzionali, la semplificazione amministrativa, Y2K, l'Euro; ma anche la stagione (2001) del primo e-government italiano il cui padre, Franco Bassanini, non potrà far altro che lasciare al suo fortunato successore Lucio Stanca alcuni quintali di ottime idee e la cassa piena di Euro appena versati dai neo-concessionari UMTS: Tim, Omnitel-Vodafone, Wind, H3G, la sfortunata IPSE 2000.

Parallelamente si svolge la storia dell'evoluzione delle società pubbliche ICT: inizia ad avere un senso la lettera "C" dell'acronimo (Communication), con le Reti Unitarie Regionali da mettere in funzione, e – praticamente subito dopo – con l'*upgrade* in banda larga delle medesime; si comincia a parlare di cooperazione applicativa, di porte delegate e porte di dominio, di interoperabilità dei sistemi. Nascono i primi "Sportelli Unici", tentativo forse prematuro di riforma su base cognitiva del paradigma di relazione tra amministrato ed amministratore; e con essi nasce l'esigenza di "essere collegati" e – soprattutto – di "parlare la stessa lingua".

Nel 1999 la Regione Molise (legge n. 3 del 27 gennaio 1999) acquisisce il pacchetto di maggioranza della "Molise Dati SpA".

Nel 2000, Tiscali SpA acquisisce una partecipazione nel "CRS4".

Nello stesso anno (14 marzo), la Regione Abruzzo istituisce con legge (L.R. 25 del 14.03.2000) la "ARIT" (Agenzia Regionale per l'Informatica e la Telematica).

Nel 2001 la Regione Lazio costituisce Laziomatica SpA, posseduta interamente.

Nello stesso anno, Telecom (ai tempi controllante di Finsiel SpA attraverso la neonata “IT Telecom SpA”) inizia il piano di dismissioni delle attività “non core”; vengono cedute Consiel, Telesoft, Netsiel, Saritel, Lottomatica, Sogei, ed anche Datasiel ed Informatica Trentina. Viene successivamente ceduta (nel 2005) la partecipazione in Insiel SpA, acquistata da Regione Friuli (la quale finirà tra l’altro nel mirino dell’Authority per la Concorrenza proprio in seguito a questa operazione).

Nel 2005, Telecom Italia cede alla holding della famiglia Tripi il pacchetto di maggioranza di Finsiel SpA, che ancora detiene partecipazioni in Krenesiel SpA (altri soci: Banco di Sardegna, Banca CIS, Insiel SpA), Sispi SpA (controllata dal Comune di Palermo), Intersiel SpA (posseduta al 100%). Infine, CRS4 si trasforma in srl a socio unico (Regione Sardegna).

Il tutto in un periodo caratterizzato dalla “invasione territoriale” delle società regionali ICT: Lombardia Servizi SpA e Santer SpA (entrambe controllate da Lombardia Informatica) che si aggiudicano – in RTI con altre aziende private – la gara bandita a fine 2005 da Regione Sardegna per la realizzazione dell’Anagrafe degli assistibili del Sistema Sanitario Regionale (valore intorno agli 1,3 milioni di Euro); la partecipazione massiccia di CSI-Piemonte a gare bandite da vari Enti della PA locale e centrale nel corso del 2005 ed in questo inizio 2006; l’importante (storica) presenza commerciale di Insiel sull’intero territorio nazionale.

La reazione delle imprese private ICT (con particolare riferimento alle più grandi, ovviamente) non poteva farsi attendere, ed è cronaca dei giorni nostri: le polemiche di Aitech-Assinform, ma anche le prese di posizione di Federcomin per voce del suo Presidente Alberto Tripi, l’articolo di Linda Lanzillotta sul “Corriere della Sera” del 29 dicembre 2005<sup>2</sup> contro l’apertura di una sede di Laziomatica in Algeria.

Il dibattito è acceso anche all’interno degli Enti “proprietari” delle società ICT: la Giunta Bresso in Piemonte parla (in sede di Commissione Bilancio) della necessità di “compiere un ragionamento sul ruolo futuro del CSI”; in Calabria è polemica tra Provincia di Cosenza ed Amministrazione Regionale sul futuro di “Tesi SpA”.

Il già citato articolo di Carmine Fotina sul “Sole 24 Ore” del 28 marzo 2006 termina con un auspicio del Presidente di Aitech-Assinform, Ennio Lucarelli: «La soluzione migliore? Mettere le quote pubbliche sul mercato».

Resta da vedere se questa sia la soluzione migliore, e – soprattutto – a favore di chi. Non dimenticando che il primo interesse da salvaguardare, prima ancora di quelli privati, è quello pubblico: quale che sia la strada che si deciderà di intraprendere (e non potrà evidentemente esserci un percorso unico a livello nazionale, visto che saranno le singole Regioni a decidere dei propri asset finanziari ed industriali), e tenendo conto del fatto che già in numerosi contesti la presenza privata in posizioni di minoranza è un fatto consolidato, è fondamentale che non vada disperso un patrimonio cognitivo di rilevanza assoluta. Soprattutto, non va persa la vocazione naturale delle società ICT pubbliche locali: il supporto agli Enti proprietari nel governo delle scelte strategiche nel campo della Società dell’Informazione.

---

<sup>2</sup> “La missione tradita di Laziomatica”, Linda Lanzillotta, su: “Il Corriere della Sera”, 29.12.2005

# I risultati della ricerca

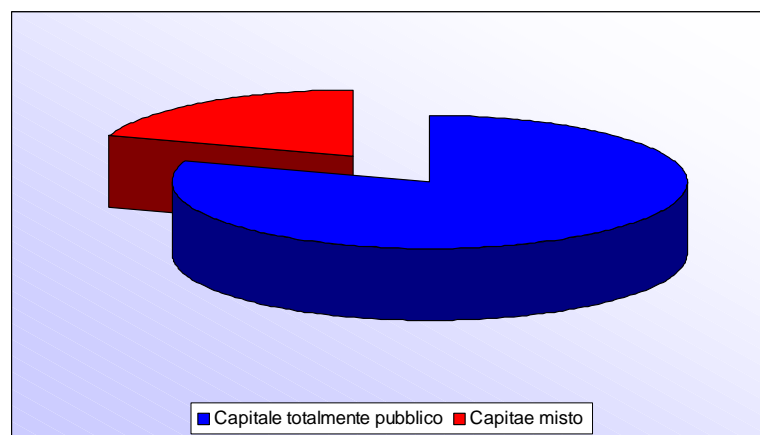
## ***Natura giuridica e dimensioni***

### ***Natura giuridica e appartenenza ad Associazioni imprenditoriali***

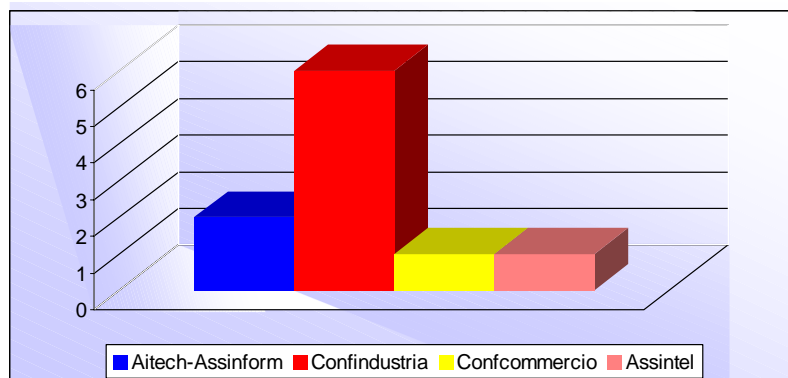
I dieci soggetti che hanno partecipato all'indagine compilando e restituendo in tempo utile il questionario somministrato, sono così suddivisi per natura giuridica:

- **Società di capitali (SpA o srl)           9**
- **Consorzi                                           1**

La natura prevalente è quella “interamente pubblica” (8 soggetti su 10); soltanto due Società risultano essere partecipate (minoritariamente) da privati: In.Va. SpA (partecipata da Telecom Italia SpA al 40%) ed Informatica Trentina SpA (partecipata da De Da srl – gruppo Delta Dator, per un 40,405%).



Solamente una Società (In.Va.) non appartiene a nessuna associazione imprenditoriale; 6 Società aderiscono a Confindustria, 2 ad Aitech-Assinform (CSI-Piemonte ed Insiel), una ad Assintel (Lombardia Informatica), ed una a Confcommercio (Informatica Alto Adige).



## Dimensioni

### Dipendenti

Soltanto un soggetto (CSI-Piemonte) supera i 1.000 dipendenti (dichiarandone 1.152 al 31 dicembre 2005).

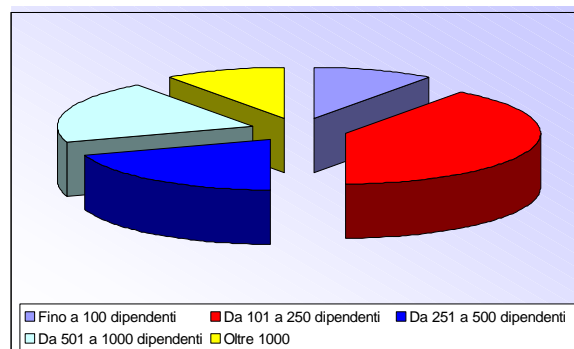
Le due Società con numero di dipendenti compreso tra i 501 ed i 1.000 sono Insiel (787) e Lombardia Informatica (600).

L'unica con meno di 100 dipendenti è Informatica Alto Adige (75, sempre al 31 dicembre 2005).

### Numero dipendenti (2006)

Fino a 100 dipendenti  
Da 101 a 250 dipendenti  
Da 251 a 500 dipendenti  
Da 501 a 1000 dipendenti  
Oltre 1000

1  
4  
2  
2  
1



### Fatturato

Soltanto una Società (CRS4), nel 2005 ha fatturato meno di 5 milioni di € la fascia più consistente è quella compresa tra i 10 ed i 100 milioni di €

Solamente CSI-Piemonte supera i 100 milioni di €, dichiarandone 179.012.000 per il 2005 con previsioni 2006 attestate sui 175.448.000 €

Ragionando in termini complessivi, le Società/ConSORZI ICT regionali prevedono un aumento di fatturato, 2006 vs. 2005, pari al 0,62% circa.

Fasce di fatturato	2005	prev 2006
Fino a 5 M€	1	0
Da 5 a 10 M€	1	2
Da 10 a 50 M€	5	5
Da 50 a 100 M€	2	2
Oltre 100 M€	1	1
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Soggetto	2005	Prev. 2006
CRS4	2.796.595	8.449.063
CSI	179.012.000	175.448.000
Datasiel	44.564.000	44.564.000
InVa	17.428.533	20.349.014
Informatica Alto Adige	7.242.396	7.355.000
Informatica Trentina	45.128.000	42.606.000
Insiel	86.049.680	86.049.680
Laziomatica	37.876.000	37.876.000
Lombardia Informatica	72.528.688	72.528.688
Webred	15.744.000	17.317.000
<b>Totale</b>	<b>508.369.892</b>	<b>512.542.445</b>

Il peso complessivo delle Società/ConSORZI ICT regionali rispetto al mercato totale ICT della PA locale italiana (riferito al 2005, compresa la Sanità) è all'incirca del 32%.

## Dati economico-finanziari

### I principali dati di bilancio

Sono stati chiesti alcuni dati principali di bilancio, con l'obiettivo di fotografare gli aspetti "salienti", non intendendo di certo giungere ad un benchmarking economico/finanziario.

	CRS4	CSI	DATASIEL	IN.VA.	INF. A.A.	INF. TR.	INSIEL	LAZIOM.	(Dati 2004) LOM. INF.	(Dati 2004) WEBRED
Fatturato	2.796.595	179.012.000	44.564.000	17.428.533	7.242.396	45.128.000	86.049.680	37.876.000	73.751.000	16.785.000
Patrimonio netto	3.703.036	27.135.566	7.015.279	2.112.234	4.886.549	14.199.930	10.258.300	821.000	18.489.000	2.474.000
Immobilizzazioni impianti	310.008	12.070.598	2.144.166	802.586	469.099	2.657.430	1.032.493	45.000	20.965.000	1.391.000
Posizione finanziaria netta a breve	508.107	35.297.442	nd	140.419	6.494.155	5.173.764	nd	-2.400.000	15.237.000	1.406.000
Posizione finanziaria netta a lungo	263.825	10.496.571	nd	482.620	0	0	nd	nd	12.979.000	7.581.000
Margine operativo lordo	307.348	20.421.000	3.443.000	3.310.137	1.231.610	5.700.000	13.694.000	446.000	6.327.000	3.119.000
Utile ante imposte	-570.246	8.989.000	1.518.000	987.976	1.308.102	4.393.000	3.636.000	665.000	2.533.000	1.434.000
Costo del personale	4.669.504	54.591.000	14.511.000	4.842.606	3.499.272	12.225.000	34.535.000	6.000.000	10.600.000	6.292.000

(Dati riferiti al 2005 se non diversamente specificato)

I dati relativi a Lombardia Informatica sono dedotti dalla Relazione al Bilancio 2004

Il dato relativo alla redditività totale lorda (utile ante imposte / fatturato) rappresenta una realtà in linea con le principali aziende private italiane del settore.

	CRS4	CSI	DATASIEL	IN.VA.	INF. A.A.	INF. TR.	INSIEL	LAZIOM.	(Dati 2004) LOM. INF.	(Dati 2004) WEBRED
Indice redditività totale lorda	-0,20	0,05	0,03	0,06	0,18	0,10	0,04	0,02	0,03	0,09

Ad esempio (dati di bilancio 2005), la redditività totale lorda di Engineering SpA è pari a 0,07; dai dati di bilancio 2004, il dato per Reply SpA è pari a 0,09 e per Finsiel SpA a 0,04.

La tabella seguente riporta il rapporto "costo del personale / fatturato":

	CRS4	CSI	DATASIEL	IN.VA.	INF. A.A.	INF. TR.	INSIEL	LAZIOM.	(Dati 2004) LOM. INF.	(Dati 2004) WEBRED
Costo del personale / Fatturato	1,67	0,30	0,33	0,28	0,48	0,27	0,40	0,16	0,14	0,37

Anche in questo caso, i valori sono in linea con quelli delle principali società ICT private (Engineering SpA: 0,41 per il 2005; Reply SpA: 0,49 per il 2004; Finsiel SpA: 0,34 per il 2004).

**Nota: i dati di bilancio delle Società "Engineering SpA", "Finsiel SpA" e "Reply SpA" sono stati ricavati dai rispettivi siti Internet istituzionali.**

#### Nota Bene

Si ricorda che i dati relativi a **CRS4** sono riferiti ad un periodo precedente all'acquisto da parte della Regione Sardegna, periodo nel corso del quale l'allora Consorzio operava prevalentemente come struttura di ricerca.

Il calcolo degli indicatori di redditività totale lorda e del rapporto "costo del personale/fatturato" effettuato sui valori di bilancio previsionale 2006 produce risultati differenti che qui vengono riportati:

Fatturato previsto: 8.449.063

Utile ante imposte: 213.580

Costo del personale: 7.445.253

Indice di redditività totale lorda: 0,03

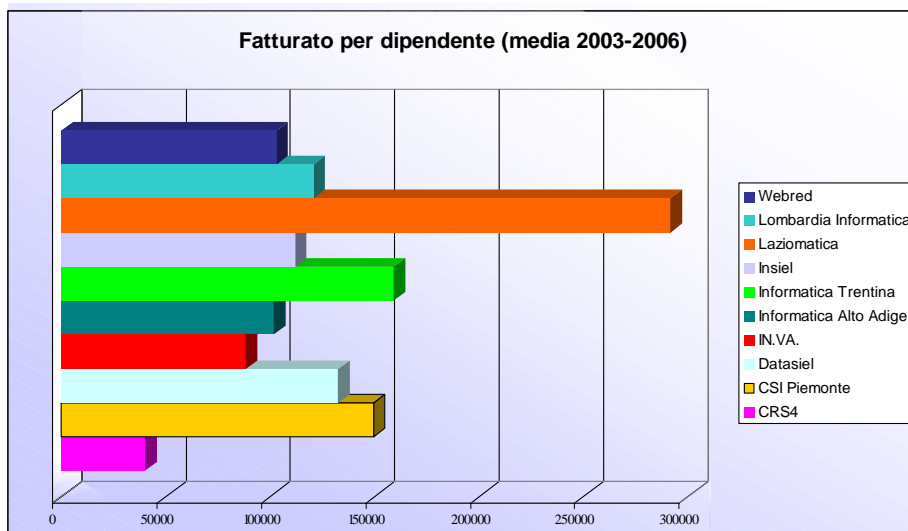
Costo del personale / Fatturato: 0,88

## Fatturato per dipendente

Il fatturato medio per dipendente calcolato complessivamente per i dieci soggetti partecipanti all'indagine si attesta intorno ai 130.000 €

Soggetto	MEDIA	2003	2004	2005	2006 (prev.)
CRS4	40.394	28.211	25.408	28.248	79.708
CSI Piemonte	149.456	136.894	153.238	155.392	152.299
Datasiel	132.565	112.069	145.487	140.138	135.728
IN.VA.	91.363	88.940	84.542	91.729	100.241
Informatica Alto Adige	101.740	96.258	104.541	108.095	98.067
Informatica Trentina	159.001	143.826	161.873	174.239	156.066
Insiel	111.985	107.785	120.447	109.339	110.367
Laziomatica	291.571	277.706	194.670	250.834	151.504
Lombardia Informatica (*)			120.881		
Webred	103.149	100.985	115.759	99.646	96.206

(\*) Ha fornito dati solamente per il 2004



Anche in questo caso, i dati non si discostano da quelli relativi alle Aziende ICT a capitale privato:

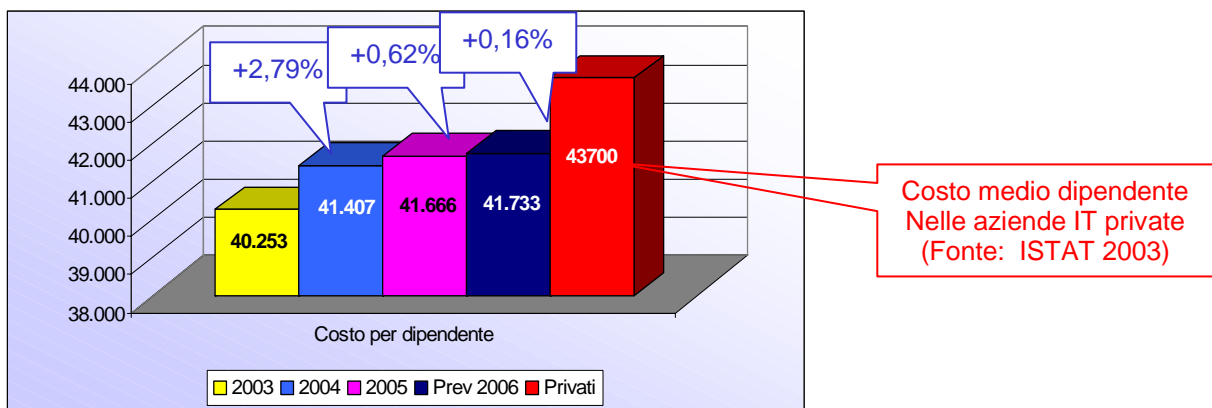
Engineering SpA (bilancio 2005): fatturato/dipendenti pari a €124.000 circa.  
 Finsiel SpA (bilancio 2004): fatturato/dipendenti pari a €166.000 circa.  
 Reply SpA (bilancio 2004): fatturato/dipendenti pari a €111.000 circa.

## Costo per dipendente

Il costo medio di ciascun dipendente delle Aziende ICT regionali esaminate, per gli anni dal 2003 al 2006 (previsioni) è il seguente:

Anno	Costo per dipendente
2003	40.253
2004	41.407
2005	41.666
2006 (prev.)	41.733

Il costo medio dei dipendenti del comparto ICT per l'anno 2003 (dati ISTAT ripresi da AITech-Assinform) risultava essere pari ad €43.700.



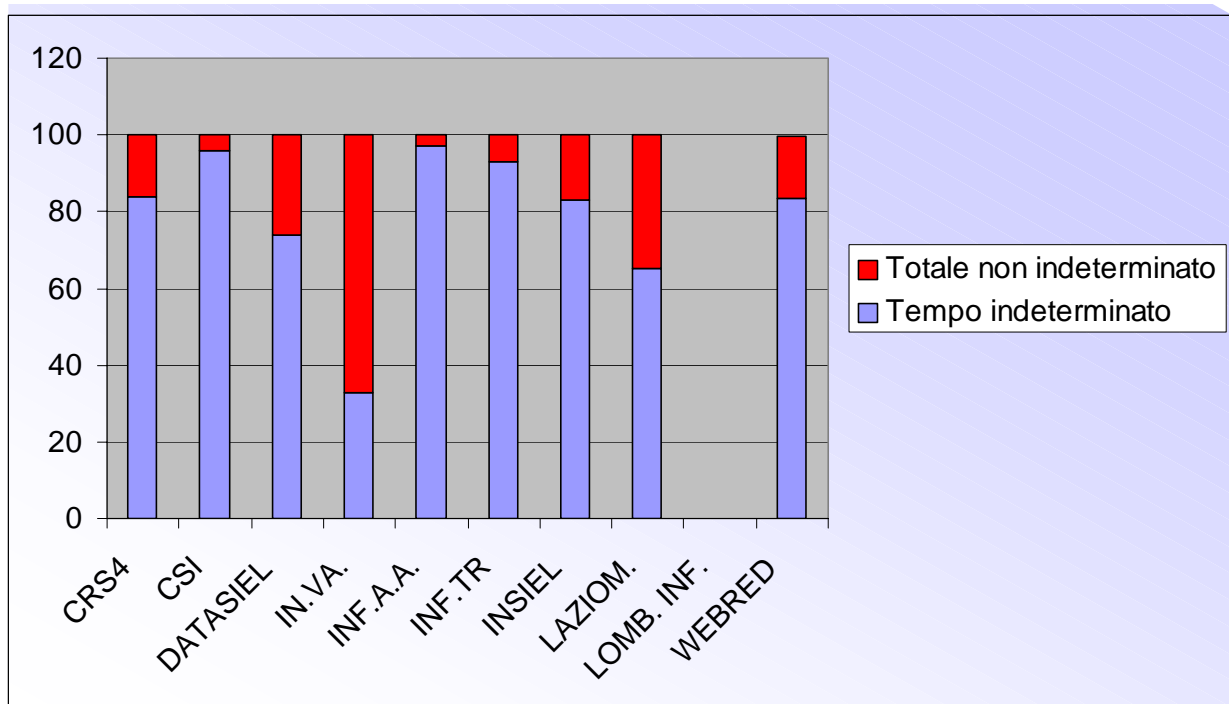
## La forza lavoro

Il quadro che emerge a livello complessivo, e senza particolari scostamenti tra le diverse Società/ConSORZI ICT regionali, evidenzia come questi soggetti ricorrano prevalentemente a contratti a tempo indeterminato per i propri collaboratori.

Dati in percentuale sul totale della forza lavoro al 31.12.2005

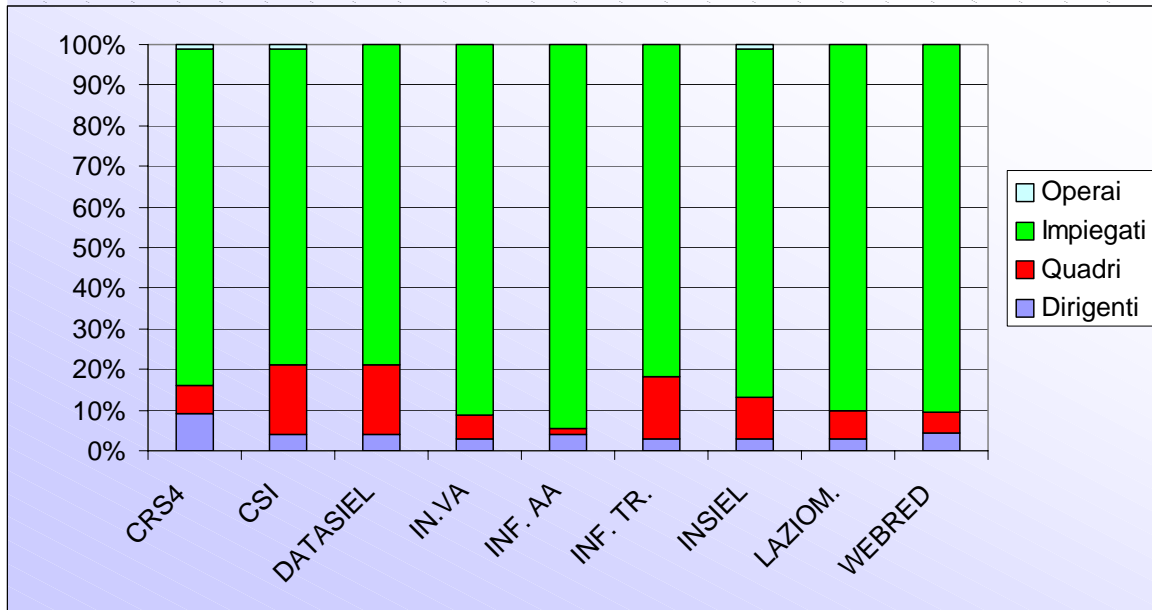
Tipologia contratto	CRS4	CSI	DATASIEL	IN.VA.	INF.A.A.	INF.TR	INSIEL	LAZIOM.	LOMB. INF.	WEBRED
<b>Tempo indeterminato</b>	<b>84</b>	<b>96</b>	<b>74</b>	<b>32</b>	<b>97</b>	<b>93</b>	<b>83</b>	<b>65</b>		<b>83,5</b>
Tempo determinato		3	1	10	1,5	6		30		
Interinali			14	25			10			
Contratto a progetto			7	32	1,5		1	5		15
Apprendisti / Formaz. Lav.						1				
Stagisti		1	1				5			
Borse di studio							1			1,3
Collaboratori occasionali										
<b>Totale non indeterminato</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>67</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>35</b>		<b>16,3</b>

(Il totale in alcuni casi non arriva a 100 in quanto alcune Società hanno considerato nel totale della forza lavoro anche i consulenti esterni con Partita IVA)



L'articolazione della forza lavoro per tipologia di inquadramento è riportata nella tabella seguente:

Inquadramento	CRS4	CSI	DATASIEL	IN.VA	INF. AA	INF. TR.	INSIEL	LAZIOM.	LOM.IN.	WEBRED
Dirigenti	9,00%	4,00%	4,00%	2,80%	4,00%	2,94%	3,00%	3,00%	n.d.	4,44%
Quadri	7,00%	17,00%	17,00%	5,95%	1,33%	15,38%	10,00%	7,00%	n.d.	5,00%
Impiegati	83,00%	78,00%	79,00%	91,25%	94,67%	81,68%	86,00%	90,00%	n.d.	90,56%
Operai	1,00%	1,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	n.d.	0,00%



La composizione media risulta essere:

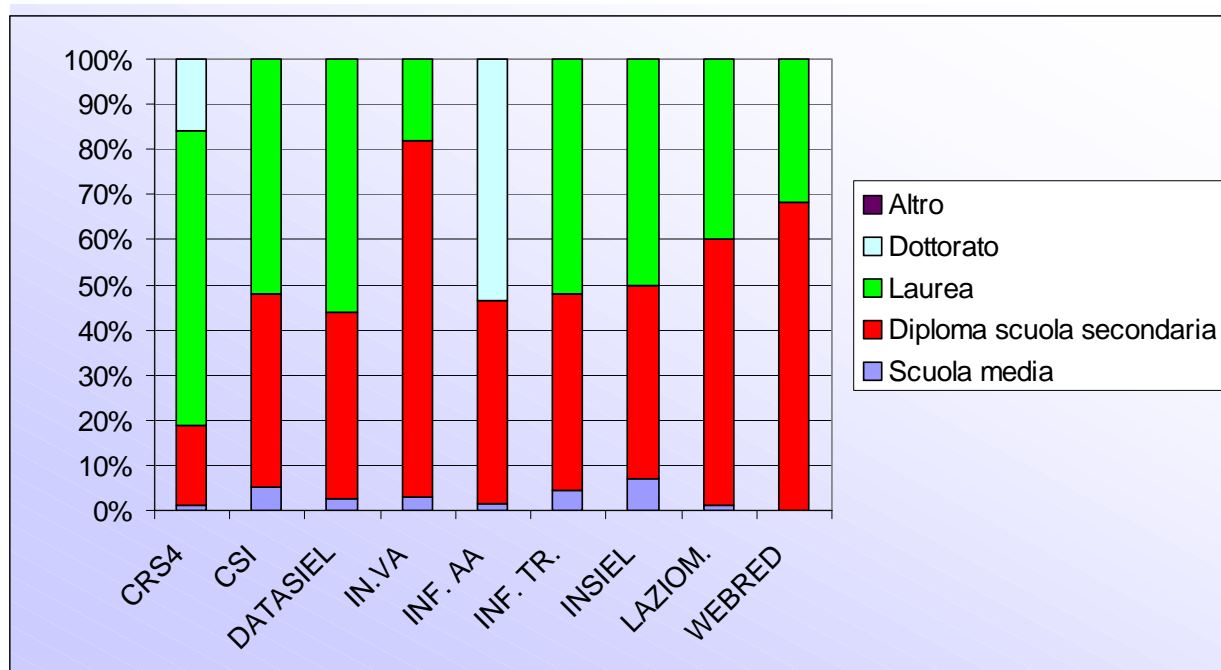
Dirigenti	4,13%
Quadri	9,52%
Impiegati	86,02%
Operai	0,33%

Paragonati ai valori medi di composizione per tipologia di inquadramento nelle Aziende ICT private "più assimilabili" (medio-grandi system integrator), si vede come la percentuale di dirigenti sia sensibilmente più bassa nel comparto pubblico (4,13% contro un 7-8% di media). La percentuale di quadri è allineata (9,52 contro un 9,9 di media).

Un altro indice dell'elevata qualità della forza lavoro che compone le Società/ConSORZI ICT regionali si ricava analizzandone il livello di scolarità:

Titolo di studio	CRS4	CSI	DATASIEL	IN.VA	INF. AA	INF. TR.	INSIEL	LAZIOM.	LOM.IN.	WEBRED
Scuola media	1,00%	5,00%	2,52%	2,80%	1,33%	4,50%	7,00%	1,00%	n.d.	0,00%
Diploma scuola secondaria	18,00%	43,00%	41,51%	79,00%	45,33%	43,60%	43,00%	59,00%	n.d.	68,40%
Laurea	65,00%	52,00%	55,97%	18,20%	0,00%	51,90%	50,00%	40,00%	n.d.	31,60%
Dottorato	16,00%	0,00%	0,00%	0,00%	53,33%	0,00%	0,00%	0,00%	n.d.	0,00%
Altro	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	n.d.	0,00%

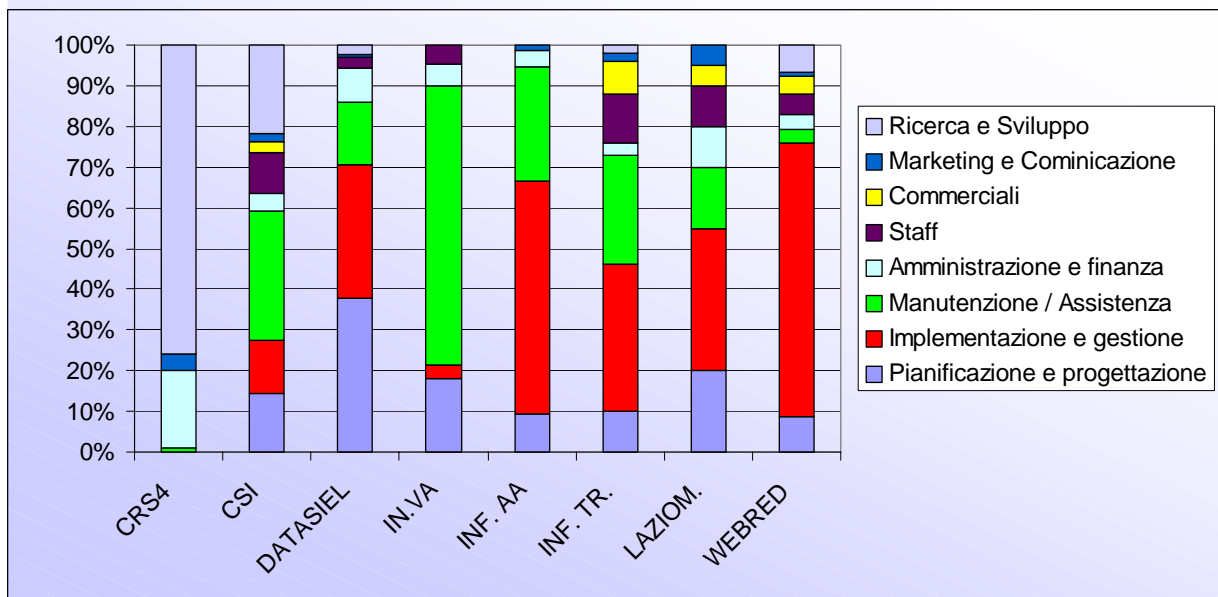
(DATI 2005)



La situazione nelle Aziende ICT italiane a capitale privato è sostanzialmente identica se si prendono a riferimento i grandi system integrator.

Per quanto riguarda la suddivisione della forza lavoro per funzioni aziendali, la situazione è riportata nella tabella seguente:

Funzione	CRS4	CSI	DATASIEL	IN.VA	INF. AA	INF. TR.	INSIEL	LAZIOM.	LOM.IN.	WEBRED
Pianificazione e progettazione	0,00%	16,00%	37,85%	18,20%	9,33%	10,00%	n.d.	20,00%	n.d.	8,80%
Implementazione e gestione	0,00%	14,00%	32,81%	3,35%	57,33%	36,00%	n.d.	35,00%	n.d.	67,10%
Manutenzione / Assistenza	1,00%	35,00%	15,14%	68,56%	28,00%	27,00%	n.d.	15,00%	n.d.	3,30%
Amministrazione e finanza	19,00%	5,00%	8,52%	5,09%	4,00%	3,00%	n.d.	10,00%	n.d.	3,80%
Staff	0,00%	11,00%	2,52%	4,80%	0,00%	12,00%	n.d.	10,00%	n.d.	5,00%
Commerciali	0,00%	3,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,00%	n.d.	5,00%	n.d.	4,40%
Marketing e Comunicazione	4,00%	2,00%	0,95%	0,00%	1,33%	2,00%	n.d.	5,00%	n.d.	1,00%
Ricerca e Sviluppo	76,00%	24,00%	2,21%	0,00%	0,00%	2,00%	n.d.	0,00%	n.d.	6,60%



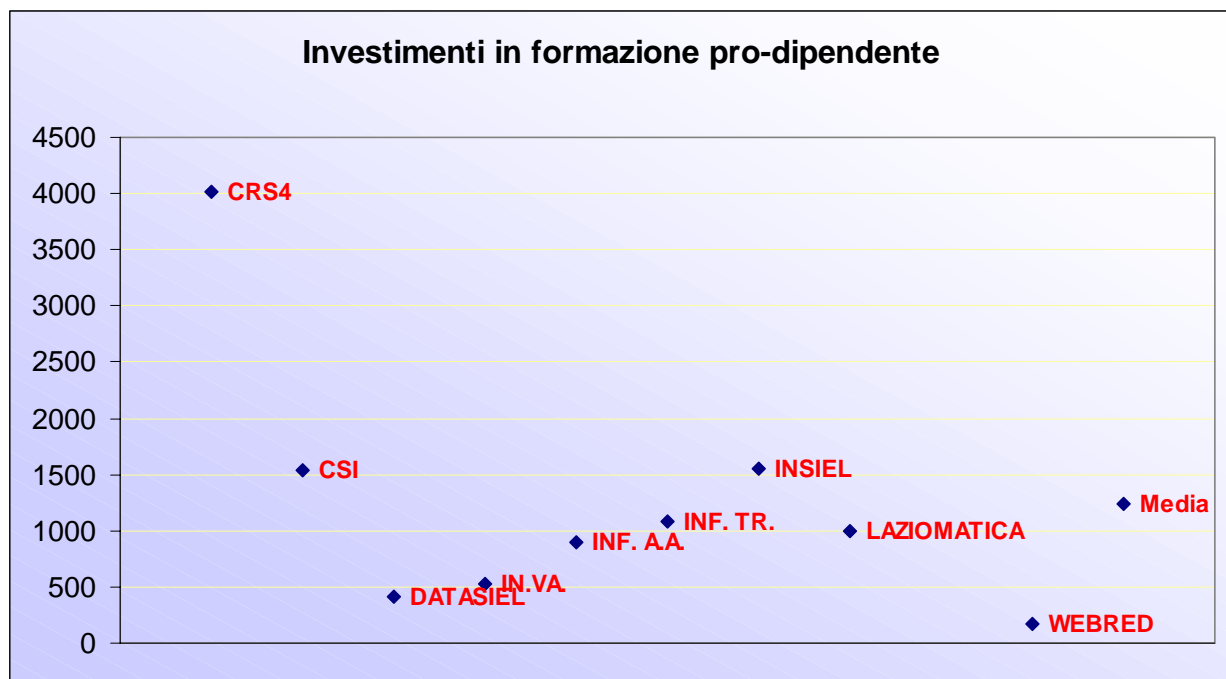
## Gli investimenti in formazione del personale

In media, Società/ConSORZI ICT regionali investono in formazione 1.242 € per ciascun dipendente; i valori sono calcolati tenendo conto della forza lavoro totale (compresi quindi i lavoratori a tempo determinato e “contratti atipici”).

### Investimenti in formazione del personale

	(dati in €)	dipendenti	inv/dip
CRS4	425.000	106	4.009,43
CSI	1.768.000	1152	1.534,72
DATASIEL	138.000	335	411,94
IN.VA.	100.000	190	526,32
INF. A.A.	60.000	67	895,52
INF. TR.	282.000	259	1.088,80
INSIEL	1.220.000	787	1.550,19
LAZIOMATICA	150.000	151	993,38
LOMB. INF.			
WEBRED	27.000	158	170,89
<b>Media</b>	<b>463.333</b>	<b>3205</b>	<b>1.242,35</b>

NB: i dati relativi a CRS4 sono dedotti dal budget previsionale 2006



E' doveroso un commento relativamente al dato di CRS4; come spiegato in calce alla tabella, questi dati sono riferiti al budget previsionale 2006, anno nel corso del quale stanno per essere inseriti parecchi nuovi dipendenti ed è quindi questa la ragione del forte scostamento rispetto agli altri soggetti esaminati.

## ***I modelli di governance***

Ad eccezione di Laziomatica SpA (ad oggi retta da un Amministratore Unico), tutti i soggetti prevedono e dispongono di un Consiglio di Amministrazione.

Il CdA del CSI-Piemonte dura in carica 5 anni; tutti gli altri 3 anni.

	CRS4	CSI	DATASIEL	IN.VA	INF.AA	INF. TR	INSIEL	LAZIOM.	LOM.INF.	WEBRED
CdA	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI
Totale componenti	5+2	9	6	7	0	5	9	0	0	5
Consiglieri indipendenti	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	0	NO	SI
Consiglieri espress. minoranza	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	0	SI	NO
Anni durata CdA	3	5	3	3	3	3	3	0	3	3

In quattro casi (CRS4, Datasiel, Informatica Alto Adige, Webred) sono presenti all'interno del CdA consiglieri indipendenti (non espressione, cioè, della proprietà e comunque della sfera politico-amministrativa territoriale).

Ben cinque CdA sui nove esaminati prevedono al loro interno la presenza di consiglieri espressione della minoranza politica regionale (CRS4, Datasiel, Informatica Trentina, Insiel, Lombardia Informatica).

## Il posizionamento “commerciale”

E' stata effettuata un'analisi dei dati di dettaglio riferiti ai ricavi 2005 per tentare di rappresentare le politiche commerciali delle Società e Consorzi ICT regionali.

L'obiettivo è quello di capire in quale misura questi soggetti operano commercialmente “fuori dal loro territorio istituzionale e geografico”.

Per “territorio istituzionale” si intende la tipologia di clienti serviti (Enti della PA *versus* Aziende/Privati), anche se molte delle transazioni commerciali giustamente catalogate come “vendite verso aziende private” in realtà si riferiscono ad operazioni effettuate con soggetti omologhi operanti per conto di Enti della PA di livello “inferiore” (Province, Comuni) o per conto di altre Regioni.

Per “territorio geografico” si intende ovviamente la regione di riferimento.

La situazione riferita all'anno 2005 è la seguente<sup>3</sup>:

	(1)			(2)			(3)			
	CRS4	CSI	DATASIEL	IN.VA.	INF. A.A.	INF. TR.	INSIEL	LAZIOM.	LOM.INF.	WEBRED
Fatturato complessivo	2.796.595	179.012.000	44.564.000	17.428.533	7.242.396	45.128.000	86.049.680	37.876.000	72.528.688	15.744.000
Fatturato verso amministrazione regionale	331.783	107.480.000	25.479.000	11.363.684	682.010	1.561.000	n.d.	37.828.500	n.d.	4.302.000
Fatturato verso altri Enti PA nella Regione	0	69.284.000	17.014.000	3.406.491	6.536.883	39.963.000	n.d.	17.500	n.d.	9.452.000
Fatturato verso altri enti PA fuori Regione	1.402.954	291.000	1.861.000	0	0	13.000	n.d.	20.000	n.d.	1.825.000
Fatturato verso Aziende / Privati	1.061.858	1.957.000	210.000	2.658.352	23.502	3.591.000	n.d.	0	n.d.	165.000

(dati in €, riferiti al 2005)

(1) CRS4 nel 2005 era un Consorzio privato

(2) Informatica Alto Adige ed Informatica Trentina sono di proprietà ed operano prevalentemente per le rispettive Province Autonome (valorizzate nella riga 'altri enti PA nella Regione')

(3) Lombardia Informatica ha fornito solamente i dati di fatturato complessivo 2004

Espressi in % rispetto al fatturato compl.

	CRS4	CSI	DATASIEL	IN.VA.	INF. A.A.	INF. TR.	INSIEL	LAZIOM.	LOM.INF.	WEBRED
Fatturato verso amministrazione regionale	11,86%	60,04%	57,17%	65,20%	9,42%	3,46%	n.d.	99,87%	n.d.	27,32%
Fatturato verso altri Enti PA nella Regione	0,00%	38,70%	38,18%	19,55%	90,26%	88,55%	n.d.	0,05%	n.d.	60,04%
Fatturato verso altri enti PA fuori Regione	50,17%	0,16%	4,18%	0,00%	0,00%	0,03%	n.d.	0,05%	n.d.	11,59%
Fatturato verso Aziende / Privati	37,97%	1,09%	0,47%	15,25%	0,32%	7,96%	n.d.	0,00%	n.d.	1,05%
	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	n.d.	<b>99,97%</b>	n.d.	<b>100,00%</b>

Solamente tre soggetti (due se si esclude CRS4 per le ragioni già specificate in precedenza) superano il valore dell'1% (Informatica Trentina e Webred). Va comunque detto che Lombardia Informatica dichiara un fatturato extra-regionale per il 2004 pari al 44,89% del totale<sup>4</sup>, e che Insiel SpA dichiara sul suo sito<sup>5</sup> di avere oltre 1.500 clienti tra Enti della PA locale e centrale sull'intero territorio nazionale.

<sup>3</sup> Insiel e Lombardia Informatica non hanno fornito informazioni relative alla composizione del fatturato per tipologia di cliente, e quindi l'analisi è limitata ai rimanenti otto soggetti.

<sup>4</sup> Lombardia Informatica SpA, Relazione al bilancio annuale 2004

<sup>5</sup> <http://www.insiel.it>

## La “creazione di indotto”

Un dato interessante è quello relativo alla creazione di indotto, ossia al rapporto tra il totale delle esternalizzazioni (commesse esterne in affidamento diretto e gare bandite dalle Società/Consorzi regionali aggiudicate ad Aziende ICT a capitale privato) ed il fatturato.

Alcune Società interpellate non hanno fornito questo tipo di informazione, quindi l’analisi è limitata a cinque soggetti (CRS4, CSI, Datasiel, In.Va., Informatica Trentina).

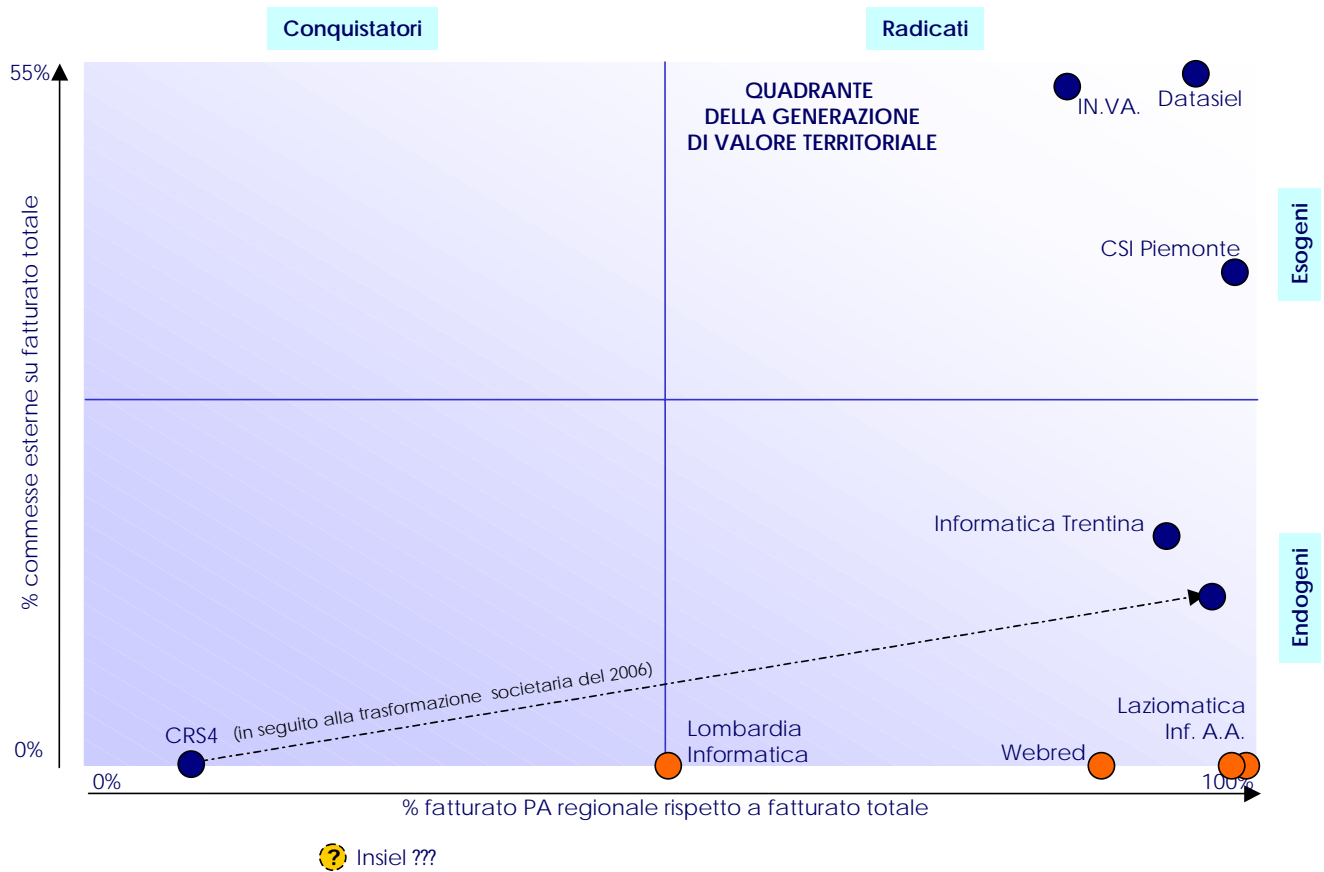
Soggetto	Fatturato medio 2003-2006	Esternalizz. totale (1)	% "indotto"
CRS4	4.193.000	0	0,00%
CSI Piemonte	163.630.000	54.652.000	33,40%
Datasiel	43.503.000	24.332.000	55,93%
IN.VA.	16.512.000	8.470.000	51,30%
Informatica Alto Adige	6.538.000	0	0,00%
Informatica Trentina	40.257.000	7.442.000	18,49%
Insiel	87.241.000	0	0,00%
Laziomatica	22.651.000	0	0,00%
Lombardia Informatica	72.528.000	0	0,00%
Webred	15.869.000	0	0,00%
<b>Valori medi</b>	<b>47.292.200</b>	<b>9.489.600</b>	<b>20,07%</b>

(1): Somma di commesse esterne in affidamento diretto e commesse appaltate

La quota di valore “ridistribuito” attraverso affidamenti e/o gare è significativa (dal 33% di CSI al 55,9% di Datasiel); il valore più basso di Informatica Trentina (18,49%) è in parte giustificato dalla natura prevalente di questa Società (decisamente focalizzata sul delivery, come si può dedurre dal grafico riportato a pag. 19).

## Il posizionamento in termini di generazione di valore territoriale

Mettendo su assi cartesiani le percentuali di fatturato verso PA regionale e quelle di commesse esterne sul fatturato totale, si ottiene una mappa di posizionamento capace di rappresentare la capacità di generazione di valore a livello territoriale da parte delle Società/ConSORZI analizzati.



Si nota come i quadranti “peggiori” (parte sinistra del grafico) non siano popolati; i punti colorati in arancione sono riferiti a Società che non hanno fornito informazioni su affidamenti e gare verso l’esterno e quindi sono stati ancorati alla base dell’asse Y e posizionati rispetto all’asse X. Insiel SpA (punto colorato in giallo) è “fuori campo” in quanto non ha fornito dati neppure rispetto alla composizione dei propri ricavi.

Informatica Trentina, caratterizzata da un’elevata percentuale di fatturato “regionale” (in realtà “provinciale”, nel caso specifico) si posiziona tra gli “endogeni” (bassi volumi di esternalizzazione) per le ragioni citate in precedenza.

CRS4, infine, sta entrando di fatto solo ora nel novero delle Società ICT “regionali”; il posizionamento previsto (punto tratteggiato grigio) è frutto di stime ancora tutte da verificare.

# Focal points e scenari

## Focal point: alla ricerca del corretto posizionamento

I risultati della ricerca sul campo fotografano la situazione “As Is” e rappresentano un quadro piuttosto variegato relativamente alle società ICT regionali. Arduo il tentativo di mettere in un unico calderone approcci e modelli differenti, ancora più arduo (e decisamente non è questa la sede per farlo) tentare una “classifica” od una suddivisione in “buoni e cattivi”.

Lungo la catena del valore dell’ICT pubblico le società regionali e gli enti strumentali/agenzie rappresentano un segmento importante, e non soltanto per dimensioni. La mission di questi soggetti è chiara così come è chiara la loro stessa ragione di esistere.

Una Amministrazione Regionale è indubbiamente una “*big spender*”; le Regioni e le Province Autonome spendono annualmente in ICT quasi 500 milioni di Euro (poco meno di 400 milioni in IT, all’incirca 90 milioni in TLC). Le Regioni che non possono contare su una società “*in house*” o su un ente strumentale/agenzia affidano queste risorse al mercato andando – ovviamente – a gara per ogni singolo progetto. Quelle che, al contrario, possono ricorrere agli affidamenti “*in house*”, trasferiscono di fatto il “problema” della gara al soggetto posseduto/controllato, al netto di quelle attività “ordinarie” (il delivery, ma anche lo sviluppo di piccoli e piccolissimi progetti) le quali vengono gestite “in casa” ricorrendo molto spesso a consulenti esterni e/o a commesse verso piccole e medie realtà locali.

Il valore aggiunto che la società *in house* genera in questa maniera sta nella maggiore capacità di governo delle relazioni coi fornitori e – soprattutto – nelle attività di Program Management Office. Oltre che in una migliore capacità di visione rispetto alle problematiche dell’integrazione.

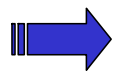
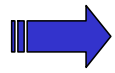
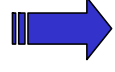
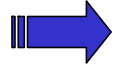
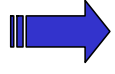
Le società *in house*, lo si vede dai risultati dell’indagine, investono in ricerca e sviluppo in maniera considerevole. Possono indubbiamente permettersi di dedicare una porzione considerevole del loro “business” (tendenzialmente quella che nelle aziende private è la parte di margine operativo che va a remunerare il capitale di rischio sotto forma di dividendi) a progetti ad investimento o di ricerca applicata. Generando ricadute complessivamente positive per l’intero ecosistema imprenditoriale locale (consulenti esterni, PMI coinvolte) ed opportunità occupazionali e/o propedeutiche all’ingresso nel mercato del lavoro (stages, borse di studio, attività di ricerca insieme al mondo accademico).

E’ fondamentale che le società pubbliche ICT e/o enti strumentali (e il discorso vale anche per quei soggetti posseduti e/o controllati dagli enti locali) mantengano il proprio focus su un posizionamento corretto, adeguato e consono alla loro stessa natura.

Posizionamento riassumibile in cinque massime chiave: il presidio del **segmento precompetitivo** d’offerta; il **ricorso sistematico a procedure di gara** o comunque ad **evidenza pubblica** per quanto riguarda affidamenti e/o commesse “importanti” (anche a prescindere dalle soglie obbligatorie per legge); lo svolgimento di una **funzione equilibratrice** sul **mercato locale** (accordi quadro con le associazioni di categoria, supporto alle PMI con particolare riferimento alle micro-imprese); un “ritorno alle origini” per quanto riguarda il **confinamento geografico** (evitando le “avventure extra-territoriali” al di fuori dei confini regionali di riferimento) magari accompagnato da **politiche industriali di sistema** (promozione della creazione di cluster locali misti pubblico/privato); il perseguimento di **logiche “no profit”** (reinvestimento degli eventuali utili a favore dei propri azionisti/consorziati).

Un posizionamento capace di generare valore sia per i propri “azionisti/clienti” (gli Enti), sia per l’intero ecosistema produttivo locale (fornitori, partner, forza lavoro).

### Società ICT pubbliche: il giusto posizionamento

-  Presidio del segmento precompetitivo d’offerta  
(Forte innovazione di prodotto/processo, in assenza di offerta)
-  Stazione appaltante “sostitutiva”  
(gare “per conto” degli Enti proprietari)
-  Funzione “equilibratrice”  
(ecosistema delle piccole e medie imprese locali - commesse)
-  Confinamento geografico - Aggregatore di sistema territoriale  
(nella Regione di riferimento)
-  Logica “no profit”  
(reinvestimento degli utili a favore dei Soci: patrimonio, know-how, riuso...)

E’ importante, oltrechè doveroso da parte degli Enti proprietari/controllanti questi soggetti, porre in essere azioni di benchmarking costante finalizzate a monitorare un fenomeno ineludibile (con le varianti del caso, il modello di Agenzia e/o società operativa è presente in numerosi paesi europei ed extra-europei) ma che deve essere mantenuto nei limiti del rispetto della concorrenza (norme etiche ancora prima che giuridiche) e dei principi di trasparenza caratteristici della *res publica*.

Si auspica (ma non mancano i primi segnali e le prime azioni in questa direzione) che le società ICT pubbliche adottino al più presto il bilancio sociale come strumento di certificazione etica e di legittimazione di ruolo.

## Scenari 2007-2011

E' importante inquadrare il futuro che attende tutti gli operatori ICT attivi sul mercato della Pubblica Amministrazione Locale, siano essi privati o pubblici, collocandolo in quello che ragionevolmente sarà lo scenario di riferimento per il prossimo quinquennio 2007-2011.

Come evolveranno i sistemi informativi delle Regioni italiane? E, soprattutto, quali saranno le priorità di intervento, non solamente a livello di sistemi "aziendali" ma anche per quanto riguarda la crescita ed il consolidamento delle RUPAR, la realizzazione del Sistema Pubblico di Connettività (SPC), le politiche di infrastrutturazione broadband?

Una cosa è certa: le priorità dovranno essere rigidamente definite. Praticamente tutte le Regioni italiane hanno a che fare con l'emergenza Sanità, in termini di bilancio e di fabbisogno di cassa. E' facile prevedere che l'ICT sarà uno degli ambiti più esposti al rischio di tagli.

Di fronte ad un simile scenario, i percorsi sono praticamente obbligati:

1. **Progettazioni congiunte a livello inter-regionale:** alcuni grandi progetti, a partire da quelli che hanno a che fare col Sistema Pubblico di Connettività, verranno approcciati a livello multiregionale, a partire da Convenzioni stipulate tra Amministrazioni confinanti e/o "simili" per cultura e stato di evoluzione dei propri sistemi informativi. Iniziative come il "Q3I" (Quadro Interoperabilità Informatica Interregionale) vivranno un momento di notevole espansione, arrivando probabilmente ad aggregare tutte le Regioni italiane (oggi aderiscono a Q3I dieci tra Regioni e Province Autonome).
2. **Promozione del riuso:** la logica del riutilizzo delle soluzioni informatiche prevarrà su quella del "fatto su misura". Nasceranno i "cataloghi regionali del riuso", ed anche una sorta di marketplace virtuale del riuso inter-regionale. Province, comuni, comunità montane, ASL ed aziende ospedaliere saranno fortemente incentivate al riuso: ed in questo senso è bene che chi si appresta a governare l'Italia per il prossimo quinquennio tenga conto di questa indicazione, la quale dovrebbe essere posta alla base – insieme all'Open Source – di un sano e solido piano nazionale di e-government. Il riuso dovrà ovviamente perdere la sua connotazione fortemente correlata ai progetti di e-government "Fase 1", per diventare un metodo "normale e quotidiano" di approvvigionamento nella PA non solamente locale.
3. **Open Source:** le soluzioni a codice sorgente aperto saranno sempre più diffuse, soprattutto per quanto riguarda sistemi operativi e middleware. Alcune Regioni avvieranno progetti OSS per la realizzazione di piattaforme applicative (gestione documentale e workflow, e-learning) e di portali (Content e Knowledge Management).
4. **Politiche di infrastrutturazione:** le RUPAR evolveranno estendendo la loro capillarità verso il sistema produttivo territoriale, andando nei fatti a realizzare una infrastruttura in banda larga capace di sussidiarietà rispetto alle zone marginali non raggiunte dagli operatori privati di TLC. Ciò non produrrà "concorrenza sleale" od "anomalia di mercato": le RUPAR di seconda generazione (sul paradigma della "Rupar2" piemontese) agiranno su

un fronte squisitamente precompetitivo, aprendo di fatto un mercato (in seconda battuta) per gli operatori privati.

5. **Governo del dato:** più che sul patrimonio “informatico” in senso stretto (somma degli asset relativi alla potenza di calcolo ed al parco applicativo installato), le Regioni punteranno sulla generazione di valore rappresentata dal governo dell’informazione (il “dato” come unità di calcolo del proprio patrimonio informativo). Questo “valore” non sarà commisurato alla “quantità di dati posseduti”, bensì al “potenziale di interoperabilità”, inteso come misura della capacità di più Enti nello scambiarsi informazioni diminuendo le operazioni di intermediazione. Diminuirà, fino a perdere di significato, il concetto di “sistema informativo interno”, in favore di un nuovo paradigma di “sistema informativo diffuso”, condiviso da più Enti all’interno di un territorio e non solo.

Come dovranno muoversi, quindi, le società ICT regionali e gli enti strumentali/agenzie?

Dovranno seguire i loro “azionisti di riferimento” nelle politiche di alleanza interregionale, costituendo gruppi di lavoro e di progetto congiunti. E’ verosimile pensare che si arrivi a forme di consorzio permanente su alcuni “grandi temi” (l’e-procurement, l’e-learning, la gestione documentale, oltre che le piattaforme per la cooperazione applicativa).

Alcuni di questi grandi progetti genereranno gare di dimensioni ragguardevoli, innalzando di fatto gli sbarramenti all’ingresso per le PMI. Le quali saranno comunque compensate da una maggiore predisposizione all’affidamento di piccole e medie commesse.

Le PMI più radicate sui propri territori godranno anche di un beneficio indotto dalle “grandi gare”: esse saranno coinvolte nella costituzione di RTI da parte dei “big player” ai quali non sfuggirà il valore rappresentato dal potersi accreditare come creatori di opportunità per i piccoli operatori locali. Tra l’altro, in un clima di accresciuta competitività su “poche grandissime gare”, il poter contare su PMI capaci di lavorare con costi di struttura sensibilmente ridotti sarà un fattore vincente per puntare all’aggiudicazione a fronte di ribassi incompatibili con le esigenze di profittabilità dei big players.

Dovranno riscoprire il valore della system integration rispetto allo sviluppo ex-novo di soluzioni ad-hoc. Il marketplace del riuso favorirà la nascita di un nuovo sistema di relazioni tra società ICT (pubbliche e private), le quali dovranno sempre più sovente “lavorare insieme”. Soprattutto, per vincere sul mercato del riuso le società ICT pubbliche dovranno riconsiderare alcune scelte tecnologiche ed architettoniche, al fine di diminuire sensibilmente le barriere rappresentate dai “prerequisiti”; dovranno scrivere software altamente portabile e scalabile, e ciò influenzerà in maniera notevole le scelte di ambienti di sviluppo, application server, database.

Dovranno fare sempre più i conti con le logiche dell’Open Source, e ciò penalizzerà in misura notevole soprattutto le (poche) società ICT pubbliche che fanno della cessione di licenze d’uso il loro modello di business prevalente.

Avranno sempre più a che fare col mondo delle TLC, evitando l'errore di trasformarsi in operatori di telecomunicazioni e costruendo, invece, un modello di business vincente capace di aggregare domanda ed offerta di trasporto broadband e di servizi a valore aggiunto in forte collaborazione con gli operatori locali (con particolare riferimento ai Wireless Internet Service Provider).

Dovranno infine allargare (per quanti non lo hanno già fatto) la loro base societaria ad un numero più elevato di enti sul proprio territorio di riferimento (Province, Comuni, ma anche ASL e sistema camerale). Le reti (intese come "infrastruttura fisica" ma anche e soprattutto come "sistema di libera circolazione dell'informazione") coinvolgeranno un numero significativo di soggetti "terzi" comunque fortemente correlati al comparto PAL in una logica di e-government diffuso: le public utilities, i medici di base, le farmacie, i vari soggetti "intermediari" nel rapporto "cittadino – PA".

Sarà favorito chi riuscirà a portare a fattor comune gli investimenti soprattutto sul "dato" (basi dati interoperanti o – in alcuni casi – unificate "a monte" e condivise tra soggetti differenti): l'essere società ICT o ente strumentale posseduto da un numero elevato di enti della PA territoriale rappresenta una scorciatoia notevole lungo questo cammino.

E' ragionevole immaginare che alcuni asset a bassa valenza strategica (il delivery, per fare un esempio) possano essere trasferiti a società operative la cui proprietà possa essere condivisa (restando comunque nei limiti del controllo pubblico del 51%) con aziende private a seguito di gare o comunque di procedure ad evidenza pubblica. Provando magari a favorire la nascita di cordate costituite da imprenditori medio-piccoli fortemente localizzati sul territorio di riferimento.

Superata questa fase di "snellimento" (laddove necessario), le società ICT pubbliche regionali si configureranno come strutture operanti su cinque livelli strategici: il governo dei sistemi, l'aggregazione della domanda e il governo delle acquisizioni di beni e servizi, il program management, il monitoraggio e la customer satisfaction, la ricerca & sviluppo.

Questo scenario non comporterà una riduzione di ricavi per le società ICT regionali, quanto piuttosto una prevedibile rimodulazione dei centri di costo (baricentro spostato verso l'esterno, con costi per acquisti e commesse esterne che supereranno quelli per retribuzioni del personale dipendente).

## Ringraziamenti

Il Comitato Scientifico di “ICS-Files” ringrazia:

- i Presidenti delle Giunte Regionali, delle Province Autonome e i Direttori dei Sistemi Informativi delle Amministrazioni che hanno fornito le informazioni preliminari sulle società ICT possedute;
- gli Amministratori Delegati, i Direttori Generali e collaboratori tutti delle Società e Consorzi ICT che hanno collaborato in maniera determinante alla riuscita di questo lavoro, compilando in tempi davvero stretti i questionari loro inviati.

*Roma, 12 maggio 2006*

-----