



<b>SOMMARIO</b>	<b>2</b>
<b>1. EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>4</b>
<b>2. INTRODUZIONE</b>	<b>8</b>
2.1 DISCLAIMER DI RISERVATEZZA	8
2.2 OBIETTIVI E CONTENUTI DEL DOCUMENTO	8
<b>3. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO</b>	<b>10</b>
3.1 QUADRO ECONOMICO	11
3.1.1 LO SCENARIO ECONOMICO NAZIONALE	11
3.1.2 LO SCENARIO ECONOMICO REGIONALE	12
3.2 IL QUADRO SOCIALE REGIONALE	14
3.2.1 BISOGNI EMERGENTI DAL QUADRO SOCIO - ECONOMICO	15
3.3 QUADRO NORMATIVO	16
<b>4. LAZIOCREA: PRESENTAZIONE SOCIETARIA</b>	<b>20</b>
4.1 LAZIOCREA: CHI SIAMO	21
4.2 LA VISION DI LAZIOCREA	21
4.3 LAZIOCREA: A MULTISTAKEHOLDER COMPANY	23
4.4 I SERVIZI DI LAZIOCREA	23
4.5 SETTORI DI INTERVENTO	25
4.6 LE SPECIALIZZAZIONI DI LAZIOCREA	26
4.7 LE SOCIETÀ ANALOGHE	27
<b>5. LA VISIONE STRATEGICA DI LAZIOCREA</b>	<b>28</b>
5.1 LE FONTI DELLA STRATEGIA DI LAZIOCREA	29
5.2 GLI OBIETTIVI A CONCORRENZA INDIRETTA	29

5.3 OBIETTIVI A CONCORRENZA DIRETTA	30
5.3.1 OBIETTIVI DEL PIANO STRATEGICO 2017 - 2019	33
5.3.1.1 OBIETTIVI DI PROCESSO E DI OUTPUT:GLI INTERVENTI STRATEGICI	34
5.3.1.2 OBIETTIVI DELLA CRESCITA DIGITALE	36
5.3.1.3 OBIETTIVI DI LAZIOCREA PER L'AGENDA DIGITALE	42
5.3.1.4 ALTRI OBIETTIVI PER SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA	56
5.3.1.5 AREA FORMAZIONE	60
<b>6. RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE SOCIETARIA</b>	63
6.1 RISORSE UMANE: DESCRIZIONE E OBIETTIVI CORRELATI	63
6.2 VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE E STRUMENTI DI LAVORO FLESSIBILE	65
6.3 ORGANIGRAMMA AZIENDALE E PROCESSI DECISIONALI	68
6.4 MISURE IN MATERIA DI CONTROLLI, GESTIONE DEI RISCHI E CERTIFICAZIONI	72
6.4.1 IL SISTEMA INTEGRATO DEI CONTROLLI INTERNI	72
6.5 SISTEMI DI GESTIONE E RELATIVI STANDARD	74
6.6 OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA	76
<b>7. ANALISI ECONOMICA</b>	77
7.1 L'ATTIVITÀ DI LAZIOCREA NEL 2017	78
7.2 DIMENSIONI ECONOMICHE DELL'ATTIVITÀ DI LAZIOCREA NEL TRIENNIO 2017-2019	81
<b>8. CONCLUSIONI</b>	86

## 1 Executive Summary

Il presente documento fornisce una visione integrata e complessa di LAZIOcrea S.p.A. inserendo la società nei contesti economico, sociale e normativo all'interno dei quali essa opera e derivando dalle esigenze e dai cambiamenti in corso e di quelli potenziali osservabili nei macro-scenari di riferimento, parte degli obiettivi interni di gestione.

Tra gli scenari proposti, il settore che maggiormente ha caratterizzato l'attuale assetto organizzativo societario è quello normativo, con le recenti introduzioni in materia di società a partecipazione pubblica, che ha permesso alla Regione Lazio, azionista unico di LAZIOcrea, di avviare una serie di operazioni di merger&acquisition tra differenti società partecipate al fine di perseguire obiettivi di economicità nel rispetto dei principi di contenimento dei costi della finanza pubblica.

Da questi cambiamenti organizzativi e strutturali, nonché dalle necessità mostrate dall'analisi del contesto economico e sociale regionale, la Regione Lazio ha individuato per LAZIOcrea, all'interno del Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) 2017 - 2019 due obiettivi prioritari a) e b) mentre per quanto concerne l'obiettivo c) lo stesso rappresenta il risultato dei successivi indirizzi del Socio Unico intervenuti sia a seguito della sottoscrizione di specifici contratti di servizio<sup>1</sup> con la LAZIOcrea, sia alla luce delle integrazioni di attività assegnate alla LAZIOcrea con la modifica statutaria del 28 Luglio 2017 (art. 3, comma 4 dello statuto). Inoltre, il citato obiettivo strategico è desumibile anche dalle azioni strategiche che la Regione Lazio intende attuare nel triennio di riferimento e individuate nel DEFR 2017-2019, che indirettamente coinvolgono LAZIOcrea nell'ambito di sviluppo e promozione del territorio:

- a) *Razionalizzare l'attività societaria al fine di realizzare e ottimizzare i servizi tecnico-amministrativi regionali;*
- b) *Implementare i servizi di supporto per le strategie di crescita digitale - secondo quanto previsto dall'Agenda Digitale regionale - anche mediante l'individuazione di tecnologie innovative per la gestione del Sistema Informativo Regionale;*
- c) *Supportare la Regione Lazio nel processo di sviluppo, valorizzazione e promozione del territorio nei principali settori.*

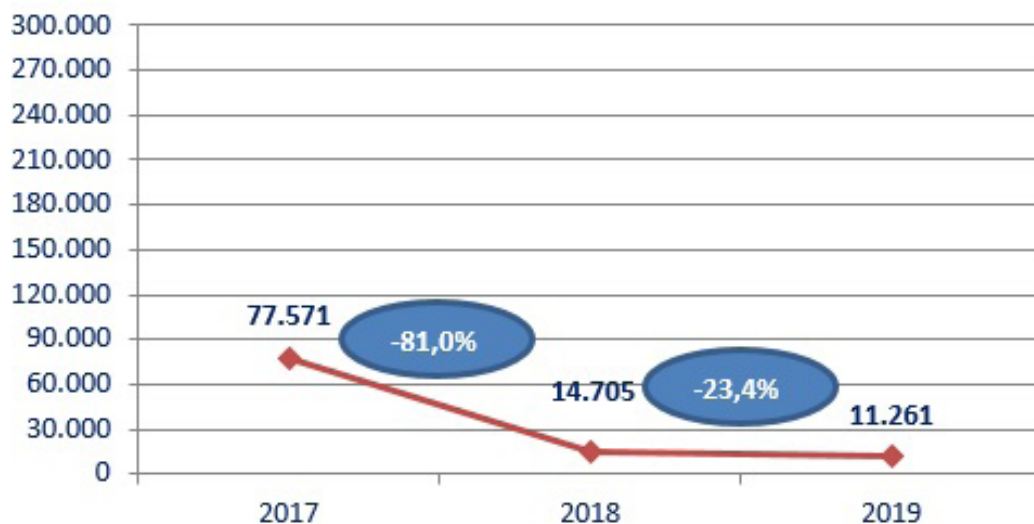
Nel perseguire tali obiettivi, LAZIOcrea ha sviluppato, per il triennio di riferimento, una serie di progettualità volte a tradurre gli indirizzi strategici in sotto-obiettivi operativi, il raggiungimento dei quali permetta una concreta implementazione dei primi.

Le attività di LAZIOcrea a partire dal 2017, così come indicate dal Piano Operativo delle Attività per l'esercizio finanziario in corso, hanno visto il coinvolgimento societario all'interno di 20 ambiti di intervento prioritari, che delineano uno scenario molto diversificato di competenze interne e di impatti che la Società genera su differenti categorie di stakeholder che, a vario titolo, vengono coinvolti dall'ordinaria amministrazione di LAZIOcrea.

---

<sup>1</sup> (Contratto per l'esecuzione dei servizi e delle attività di gestione e valorizzazione del complesso monumentale del Castello di Santa Severa, stipulato in data 13.01.2017 con durata di sei anni; Contratto di attuazione del "Programma degli interventi" di valorizzazione, manutenzione, ristrutturazione, restauro e risanamento conservativo del patrimonio immobiliare storico, artistico e culturale regionale: Art Bonus Regione Lazio, stipulato: in data 27.01.2017)

## Utile d'esercizio



La Società, infatti, pur avendo come shareholder unico la Regione Lazio, i rapporti con la quale sono regolamentati e prevedono l'applicazione del cosiddetto controllo analogo da parte della Regione sulle attività di LAZIOcrea, produce servizi strategici, di supporto tecnico-amministrativo e di supporto operativo, per una serie di interlocutori costituiti dalla Regione Lazio, da Altri enti e Istituzioni Regionali, fino ad arrivare ai beneficiari finali costituiti, principalmente, dai cittadini e dalle imprese regionali.

Le attività previste genereranno, sotto il profilo economico-aziendale, per tutti gli anni del triennio considerato, un utile d'esercizio che evidenzia il raggiungimento dell'equilibrio economico dell'Azienda, in quanto il reddito netto si avvicina al pareggio di bilancio nel rispetto degli indirizzi del Socio Unico e in linea con la natura della Società, in quanto non è stato previsto alcun «mark up» sulle attività svolte da LAZIOcrea e quindi i corrispettivi per i servizi svolti sono stati calcolati nella misura dei costi sostenuti per lo svolgimento delle attività e per il funzionamento aziendale.

Dal punto di vista strategico, il sistema di creazione di valore aziendale è stato classificato attraverso specializzazioni produttive (Servizi Tecnico-Amministrativi; Crescita Digitale ed Innovazione Tecnologica; Formazione; Sviluppo e Promozione del Territorio con particolare attenzione alla valorizzazione del Patrimonio Culturale) per ognuna delle quali la Società ha sviluppato una serie di obiettivi che intendono tradurre in azioni concrete la vision aziendale:

### ***“a supporto della Regione, a beneficio dei Cittadini”***

che sintetizza, oltre all'orientamento strategico di fondo societario, anche gli elementi prioritari degli obiettivi analitici del triennio, che possono essere riassunti, in modo schematico come segue:

- **A: Razionalizzare l'attività societaria al fine di realizzare e ottimizzare i servizi tecnico-amministrativi regionali;**
  - A1: Innovazione ed Incremento della qualità dei Servizi;

- Interventi Previsti:
  - Introduzione di nuovi strumenti e nuove modalità organizzative e gestionali;
  - Aumento del livello di soddisfazione della committenza anche attraverso la somministrazione di questionari di Customer Satisfaction;
  - Incremento dei profili professionali ed empowerment delle risorse umane;
- A2: Interventi per la Riduzione dei Costi dei Servizi;
  - Interventi Previsti
    - Riduzione dei costi di produzione dei Servizi;
    - Razionalizzazione delle Sedi Produttive;
- A3: Innovazione e Semplificazione del Modello Organizzativo;
  - Interventi Previsti
    - Ridefinizione della Struttura Organizzativa;
    - Integrazione dei Servizi di Supporto amministrativo-gestionale e tecnico-informatico;
- A4: Miglioramento dei flussi informativi aziendali e del Sistema Integrato di Pianificazione, Programmazione e Controllo.
  - Interventi Previsti
    - Definizione Puntuale del processo di attribuzione delle responsabilità;
    - Definizione dei Processi Informativi e dei flussi documentali;
- **B: Implementare i servizi di supporto per le strategie di crescita digitale – secondo quanto previsto dall’Agenda Digitale regionale – anche mediante l’individuazione di tecnologie innovative per la gestione del Sistema Informativo Regionale**
  - B1: Servizi e Misure ad alto tasso di innovazione per i cittadini, le imprese e il territorio, anche grazie alla riduzione del divario digitale e alla promozione delle competenze digitali;
    - Interventi Previsti
      - Collegamento dedicato delle Sedi della Sanità Regionale e Connessione con i CED Regionali;
      - Implementazione di un Sistema Sanitario Integrato;
      - Realizzazione di Servizi Tecnologici per il Territorio, per i Cittadini e le Imprese Regionali.

- B2: Attuazione dell'e-Government e dell'Open Government.
  - Interventi Previsti
    - Valorizzazione dei Dati della Pubblica Amministrazione;
    - Razionalizzazione dei Sistemi Informativi presenti nelle differenti realtà regionali;
    - Dare forte impulso alla trasformazione digitale di Regione Lazio attraverso lo sviluppo di applicazioni digitali di nuova generazione;
    - Realizzazione di interventi legati alla tecnologia dei Big-Data al fine di valorizzare l'attività e la proprietà pubblica dell'informazione;
    - Implementazione delle strategie di Open Data;
- **C: Supportare la Regione Lazio nel processo di sviluppo, valorizzazione e promozione del territorio.**
  - C1: Valorizzazione di immobili regionali alla pubblica fruizione;
  - C2: Studio ed attuazione delle possibili azioni di sviluppo e promozione del Territorio Regionale.
  - C3: Gestione organizzata di tutte quelle attività di supporto a Regione Lazio in grado di alimentare un processo di miglioramento della qualità dei Servizi offerti ai cittadini ed ai turisti.

## 2 Introduzione

### 2.1 Disclaimer di Riservatezza

Verranno fornite, di seguito, informazioni che, per propria natura e fino all'approvazione ufficiale, sono soggette ad un regime di riservatezza.

Chiunque riceva il presente documento, pertanto, si impegna a garantire che tale riservatezza venga garantita, sia con riferimento alle informazioni contenute nel testo, sia con riferimento ad ulteriori informazioni che potranno emergere da eventuali futuri incontri di presentazione.

Il presente documento, pertanto, non potrà essere fotocopiato, riprodotto o distribuito, per intero o in parte, né citato in documenti ufficiali, senza il preventivo consenso di LAZIOcrea S.p.A.

### 2.2 Obiettivi e Contenuti del Documento

Scopo del presente documento è quello di presentare la visione strategica di LAZIOcrea per il triennio 2017 – 2019. Tale visione strategica verrà approfondita attraverso un'analisi dettagliata dello scenario di riferimento (Cit. Capitolo 3), che illustra le dinamiche economiche, sociali e normative dei contesti nazionale e regionale, dalle quali emergono vincoli e bisogni che condizionano direttamente ed indirettamente l'attività societaria.

L'attività di LAZIOcrea, i modelli di management adottati, i servizi offerti e i sistemi di creazione di valore che caratterizzano la società saranno illustrati con riferimento alle principali specializzazioni di servizi che caratterizzano o che sono destinate a caratterizzare l'operato di LAZIOcrea nel breve e nel medio periodo.

Il Capitolo 5 descrive l'insieme delle strategie e degli obiettivi di LAZIOcrea, che risponde, per propria natura giuridica, a necessità che coinvolgono differenti categorie di stakeholder e differenti tipologie di necessità, che concorrono ad influenzare in modo diretto ed indiretto sia gli obiettivi strategici eterodiretti che gli obiettivi che emergono in funzione dei risultati di gestione. La visione strategica per il triennio verrà illustrata e declinata in obiettivi operativi di breve e medio termine, e verranno descritte le principali azioni che LAZIOcrea porrà in essere nel corso del periodo considerato per il raggiungimento (totale o parziale, a seconda che si tratti di attività di medio o di lungo termine) dei fini statuari e degli obiettivi strategici definiti.

All'attività strategica e progettuale fa seguito l'analisi dell'organizzazione societaria. In particolare, sulla base della DGR n. 624 del 10 ottobre 2017, dal 1 gennaio 2018 è prevista l'adozione di un unico CCNL Federculture e l'adozione del piano di riqualificazione del personale dipendente.

Sarà, inoltre, adottata una nuova struttura societaria (vedi Cap.6).

In merito a tale aspetto, verranno definiti i percorsi di crescita del personale (Piani di Formazione) e verrà approfondito anche il modello di prevenzione e gestione del rischio la cui adozione è indicata come strategica nel quadro normativo di riferimento per LAZIOcrea (Cit. Capitolo 3).

L'ultimo capitolo presenta l'analisi economica della Società per il triennio considerato, ed illustra i fondamentali di gestione evidenziando un percorso virtuoso che LAZIO-



crea ha adottato in coerenza con gli obiettivi statutari, le indicazioni contenute nei documenti strategici e i vincoli indicati dal quadro normativo nazionale. A tale sezione sarà affiancato il l'allegato A "Preconsuntivo 2017 e Bilancio Previsionale anni 2018 e 2019" nel quale le indicazioni emerse durante l'analisi potranno essere approfondite attraverso il confronto con i risultati nominali.

### 3 Lo Scenario di Riferimento



LAZIOcrea, in qualità di società In House della Regione Lazio, concorre al raggiungimento di obiettivi strategici e operativi volti al miglioramento delle condizioni economiche, sociali e culturali dei cittadini del Lazio, attraverso l'offerta di servizi altamente competitivi a beneficio di Pubbliche Amministrazioni, Enti Locali, imprese e consumatori finali.

In questa prospettiva, l'attività svolta da LAZIOcrea si iscrive all'interno di un contesto di riferimento ampio, che coinvolge dinamiche economiche, sociali e normative nazionali e regionali, i cui andamenti possono influenzare non solo l'organizzazione societaria (influenza diretta) ma anche le necessità delle singole categorie di stakeholder cui LAZIOcrea principalmente si rivolge (influenza indiretta).

Per questa ragione è importante fornire una visione d'insieme dei principali trend che il contesto regionale presenta, con lo scopo di derivare dalle evidenze rilevate, insight utili alla progettazione e alla costruzione di specifici servizi o desumere, dalle dinamiche di medio periodo, potenziali modifiche organizzative con l'obiettivo di rispondere in modo adeguato ai cambiamenti di scenario.

### 3.1 Quadro Economico

#### 3.1.1 Lo Scenario Economico Nazionale

Per quanto attiene le esigenze di questo documento, lo scenario economico nazionale dei prossimi anni presenta alcuni trend di medio periodo che è utile riportare.

In particolare, dal punto di vista macro-economico, la nota di aggiornamento al Documento di Economia e Finanza del 2017 prevede che per il prossimo triennio il PIL nazionale avrà una crescita pari a 1,5 punti percentuali per il 2017, cui seguirà una crescita meno sostenuta (1,2 per il prossimo biennio, e 1,3 per il 2020).

Tale crescita sarà supportata soprattutto dagli investimenti e dalle esportazioni, mentre i consumi nazionali mostreranno un trend positivo che tuttavia porterà al 2020 a valori inferiori a quelli espressi nel 2016.

Macro Italia	2016	2017	2018	2019	2020
PIL	0,9	1,5	1,2	1,2	1,3
Importazioni	3,1	5,5	3,4	3,7	4,5
Consumi Finali Nazionali	1,3	1,2	0,8	0,9	1,1
Consumi Famiglie e ISP	1,5	1,4	1,0	1,0	1,2
Spesa della PA	0,5	1,0	0,1	0,3	0,8
Investimenti	2,8	3,1	2,7	2,2	3,0
- macchinari, attrezzature e beni immateriali	1,6	1,4	3,6	2,8	3,6
- mezzi di trasporto	28,1	26,3	4,3	2,5	2,7
- costruzioni	1,1	1,4	1,4	1,6	2,4
Esportazioni	2,4	4,8	3,5	3,6	3,6

**Figura 1: Quadro Macro-Economico Tendenziale (Variazioni Percentuali salvo ove non diversamente indicato; Fonte: Aggiornamento Documento di Economia e Finanza 23 Settembre 2017)**

Con riferimento alle dinamiche che caratterizzeranno la Spesa Pubblica per il prossimo triennio, il Ministero dell'Economia e delle Finanze prevede per il quinquennio (2016-2020) una modifica della Spesa pubblica che varia dal 49,6% (valore consuntivo 2016) al 47,0% del PIL (valore previsionale 2020).

Spese	2016	2017	2018	2019	2020
Redditi da Lavoro Dipendente	9,8	9,8	9,4	9,2	9,0
Consumi Intermedi	8,1	8,0	7,7	7,6	7,5
Prestazioni Sociali in Denaro	20,2	20,2	20,1	20,0	20,0
- Pensioni	15,6	15,5	15,4	15,4	15,4
- Altre Prestazioni Sociali	4,6	4,7	4,7	4,6	4,6
Altre Spese Correnti	4,1	3,9	3,8	3,7	3,6
<b>Totale Spese correnti Netto Interessi</b>	<b>42,2</b>	<b>41,9</b>	<b>41,0</b>	<b>40,5</b>	<b>40,1</b>
Interessi Passivi	4,0	3,9	3,7	3,7	3,8
<b>Totale Spese Correnti</b>	<b>46,2</b>	<b>45,8</b>	<b>44,7</b>	<b>44,2</b>	<b>43,9</b>
- di cui: spesa sanitaria	6,7	6,7	6,5	6,4	6,4
Investimenti fissi lordi	2,1	2,1	2,2	2,1	2,0
Contributi agli investimenti	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Altre spese in conto capitale	0,4	0,3	0,4	0,3	0,2
<b>Totale spese in conto capitale</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>
<b>Totale Spese</b>	<b>49,6</b>	<b>49,1</b>	<b>48,3</b>	<b>47,6</b>	<b>47,0</b>

**Figura 2: Conto Economico delle Amministrazioni Pubbliche (In % del PIL); Fonte: Documento di Economia e Finanza 2017.**

Ad incidere, saranno soprattutto il trend in negativo previsto per i Redditi da Lavoro dipendente (con un calo di circa l'8% per il periodo considerato) e i consumi intermedi (con una riduzione di circa il 7%). Previsioni in calo anche per gli interessi passivi e la spesa sanitaria, con il risultato di una riduzione sia delle Spese Correnti che le Spese in Conto Capitale.

### 3.1.2 Lo Scenario Economico Regionale

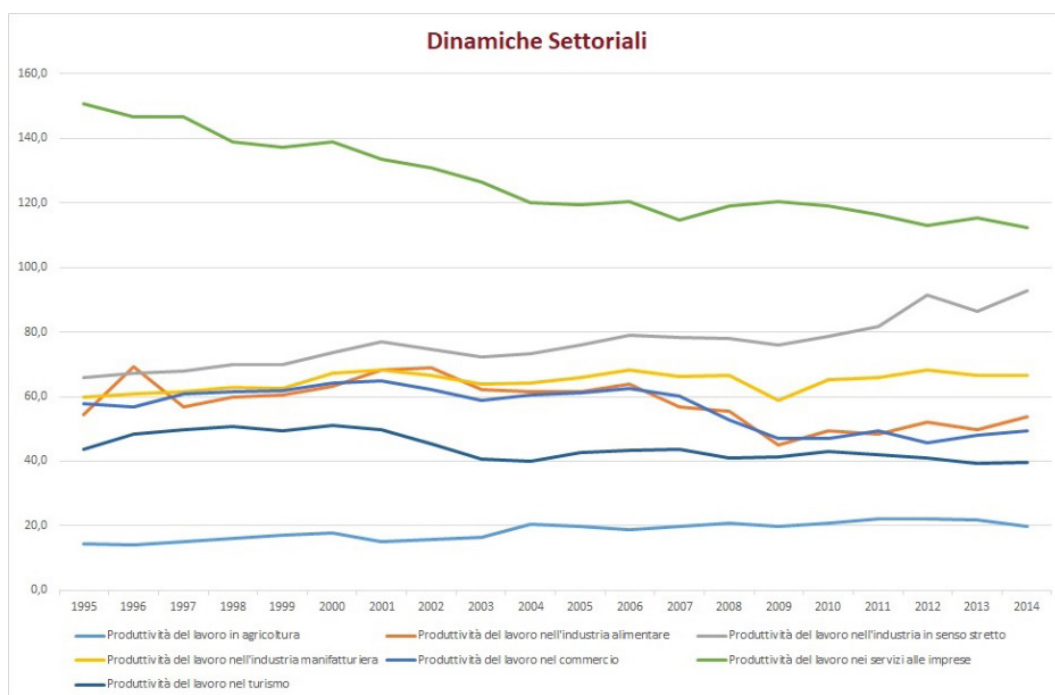
Le dinamiche nazionali evidenziano un trend previsionale cui corrisponde un'analisi, condotta nel Documento di Economia e Finanza Regionale della Regione Lazio che registra andamenti, a consuntivo, legati alle principali variazioni economiche regionali.

Gli ultimi dati disponibili (riferiti al 2014) riflettono lo scenario di crisi economica e finanziaria che ha caratterizzato il quadro globale nell'ultimo decennio.

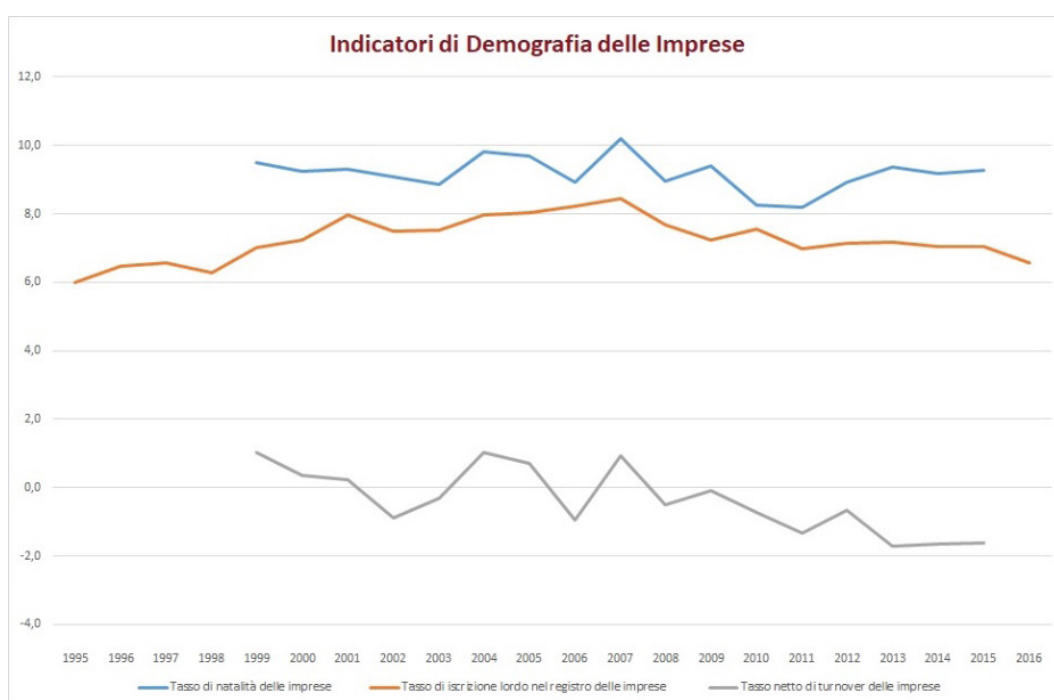
Settori	2011	2012	2013	2014	2014/2013
Agricoltura, silvicoltura e pesca	1.638	1.623	1.603	1.558	-2,8
Attività estrattiva, manifatturiera e costruzioni	23.558	24.162	23.954	22.724	-5,1
- attività estrattiva, attività manifatturiere	16.089	17.146	17.312	16.447	-5,0
Costruzioni	7.469	7.054	6.697	6.331	-5,5
Servizi	141.786	135.715	133.762	137.350	2,7
- commercio all'ingrosso e al dettaglio	45.526	42.556	41.044	42.900	4,5
- attività finanziarie e assicurative	53.273	50.900	50.968	51.722	1,5
- amministrazione pubblica e difesa	42.988	42.271	41.737	42.745	2,4
Totale attività economiche	166.982	161.523	159.346	161.580	1,4

**Figura 3: Valore Aggiunto Settoriale del Lazio (Valori espressi a prezzi concatenati SEC 2010; Variazioni Annuie espresse in percentuale); Fonte: Documento di Economia e Finanza Regionale 2017**

Il totale delle attività economiche regionali ha infatti mostrato un trend negativo nel periodo considerato, fatta eccezione per l'ultimo anno (2014) durante il quale si è registrata un'inversione di tendenza (con +1.4% rispetto all'anno precedente) che tuttavia non ha raggiunto i risultati pre-crisi. Ad influire maggiormente sul risultato positivo è stata la crescita dei Servizi, categoria in cui sono stati registrati tutti andamenti a segno positivo, che ha più che compensato il trend negativo dell'Agricoltura e dei Settori Tradizionali.



A questo dato fa da contrappunto l'andamento della produttività per i differenti settori produttivi, inteso come rapporto tra il valore aggiunto prodotto dal settore e il numero di Unità Lavorative in esso impiegate. Su questo versante, si può notare come, anche estendendo il periodo di analisi, l'industria in senso stretto abbia mostrato nel tempo un andamento crescente (in parte dovuto all'automazione delle mansioni) mentre per le industrie di più recente affermazione si registra un andamento decrescente. Ciò è in parte imputabile allo scenario economico negativo, a condizioni strutturali di mercato (come il sistema di creazione di valore per le industrie di servizi) e all'incremento delle condizioni di concorrenza. Fattori questi, che hanno influito anche sul turnover netto delle imprese regionali, che ha registrato un andamento negativo.



### 3.2 Il Quadro Sociale Regionale

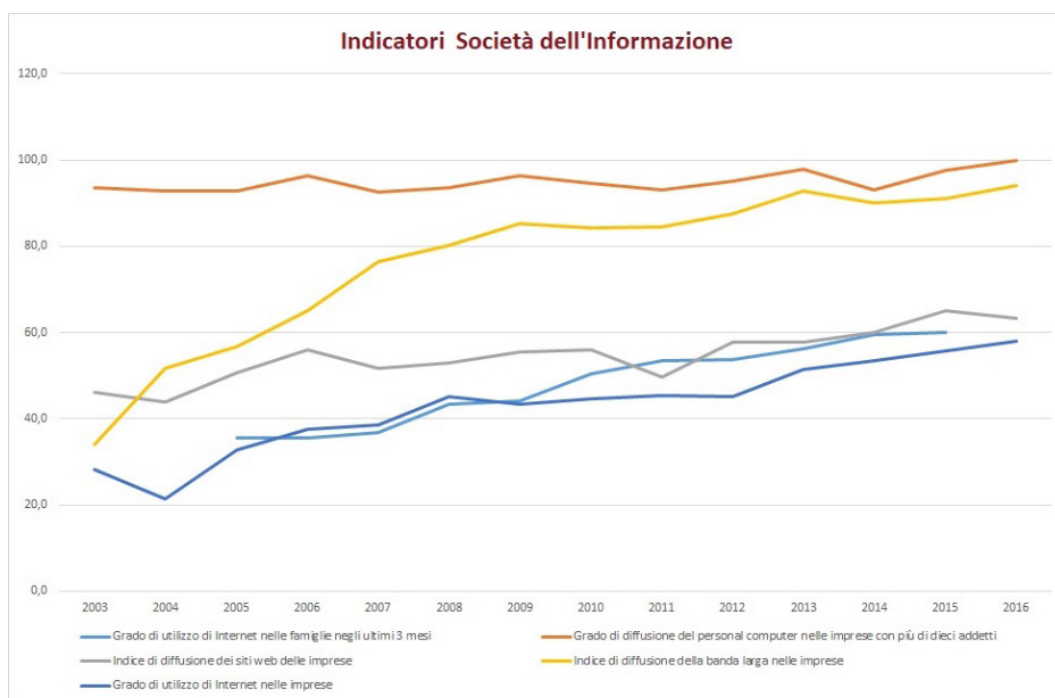
A queste dinamiche economiche si associano anche rilevazioni inerenti aspetti legati alle dimensioni che potremmo definire "sociali" nel senso più ampio del termine, riferite al territorio regionale.

Anche su questo versante, la Regione Lazio ha avvertito le conseguenze della crisi dei mercati finanziari, come dimostra la crescita, per il periodo considerato (tra il 2004 e il 2015) del numero di persone a rischio povertà e di esclusione sociale (+20%) che però risulta essere inferiore a quanto emerso in altre circoscrizioni regionali di pari rilevanza nazionale, come Lombardia (+24%), Valle d'Aosta (+29%), Emilia-Romagna (+31%) e Toscana (+35%).

Meno unilaterali sono i dati relativi alla popolazione giovanile con riferimento al tasso di istruzione, per i quali si registra nello stesso periodo (2004-2016) un incremento sia del tasso di scolarizzazione superiore che dei cosiddetti NEET<sup>2</sup> sebbene, secondo il

2      Giovani tra i 15 e i 29 anni non occupati né inseriti in un percorso regolare di istruzione/formazione

Documento di Economia e Finanza Regionale 2018<sup>3</sup> si sia verificata una inversione di tendenza nel 2016 (in cui il rapporto anno/anno mostra una riduzione significativa, pari al 6,2%).



Dati tendenzialmente positivi si registrano invece per i consumi culturali, con un incremento netto sia dell'Indice di Domanda del Patrimonio Culturale che della Promozione dell'Offerta Culturale. Con riferimento ai consumi tecnologici (società dell'informazione) si registra un andamento positivo per tutte le variabili considerate (che misurano, sostanzialmente la disponibilità e il consumo di Internet nelle famiglie e nelle Imprese).

A questo quadro fanno eccezione i dati riferiti all'alfabetizzazione digitale nelle Amministrazioni Locali, con solo il 2,3% dei dipendenti ad aver seguito un corso ICT (dati 2015) contro il 18,7% dell'Emilia-Romagna. Sotto la media nazionale anche i dati riferiti ai Comuni con Servizi Pienamente interattivi (Benchmark 17° Circonscrizione su 22), mentre decisamente più positive le rilevazioni inerenti il livello di utilizzo dell'e-procurement<sup>4</sup> nelle Pubbliche Amministrazioni, con un valore percentuale di quasi il 31%, che fa del Lazio la 9° Regione Italiana per questo indicatore.

### 3.2.1 Bisogni emergenti dal Quadro Socio - Economico

L'approfondimento del quadro economico e sociale, sia con riferimento all'intero territorio nazionale che per ciò che concerne più specificamente il territorio regionale

---

in percentuale sulla popolazione nella corrispondente classe di età.

<sup>3</sup> I dati si riferiscono al Documento di Bozza del DEFR 2018, e si basano su rilevazione Istat Lavoro e Retribuzioni.

<sup>4</sup> Misurato come percentuale di bandi di gara sopra soglia con presentazione dell'offerta elettronica sul totale dei bandi di gara sopra soglia. Dati riferiti all'anno 2015.

lascia emergere alcune evidenze che permettono di intercettare dei bisogni della popolazione residente per i quali l'attività di LAZIOcrea può concorrere direttamente o indirettamente, a fornire una risposta concreta.

In particolare, si evidenzia come l'attività di LAZIOcrea possa influenzare alcune dinamiche sociali particolarmente rilevanti, come nel caso dei servizi offerti di Assistenza e Supporto Amministrativo in materia di produzione di Nuova Imprenditorialità e Sostegno all'occupazione (Cif. Statuto di LAZIOcrea).

Ad incidenza diretta sono invece le grandezze relative al divario digitale, ai programmi di alta formazione rivolti al personale della Pubblica Amministrazione e all'applicazione del Piano Strategico Triennale dell'Informatica della Pubblica Amministrazione.

Con riferimento a questo settore d'intervento, l'attività di LAZIOcrea, che coinvolge direttamente le attività delle PA, ha un effetto indiretto su dinamiche sociali più ampie, come ad esempio il tasso di emigrazione ospedaliera, che pur essendo, nel Lazio, al di sotto della media nazionale, ha mostrato il più alto tasso di crescita nel periodo considerato (1999-2015).

Ad influenza diretta, ancorchè non esclusiva, è l'attività che LAZIOcrea intraprenderà nello Sviluppo e Promozione del Territorio con particolare attenzione alla valorizzazione del Patrimonio Culturale e nell'erogazione di servizi ad esso correlati (accoglienza, etc.), settore che mostra un profilo in crescita per la Regione e che costituisce uno degli asset strategici più rilevanti per gli obiettivi di crescita (Cit. Capitolo 5).

### 3.3 Quadro Normativo

Sotto il profilo giuridico, LAZIOcrea è una Società per Azioni il cui unico shareholder è costituito dalla Regione Lazio. Questo profilo fa sì che le fonti che ne regolano l'attività e il funzionamento siano molteplici e stratificate nel tempo. Nell'allegato C al presente Piano sono presentate e in parte analizzate le più recenti introduzioni normative e amministrative che, più di altre, possono influenzare lo sviluppo societario per il prossimo periodo di riferimento del Piano Strategico.

Si riporta di seguito un elenco sintetico delle principali disposizioni regolatorie dell'operatività di LAZIOcrea:

- L'art. 3, commi 27, 28 e 29, della Legge n. 244 del 24 dicembre 2007: "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato" (GU n. 300 del 28 Dicembre 2007);
- L'art. 1, commi 611 e 612, della Legge n. 190 del 23 dicembre 2014: "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato" (GU n. 300 del 29 Dicembre 2014);
- La Legge n. 124 del 7 Agosto 2015: "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" (GU n. 187 del 13 Agosto 2015);
- Il Decreto del Presidente della Regione Lazio n. T00060 del 21 Aprile 2015: "Piano operativo di razionalizzazione delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute dalla Regione Lazio" (BURL n. 35 del 30 Aprile 2015);
- Il Decreto Legislativo n. 50 del 18 aprile 2016: "Codice dei contratti pubblici" (GU n. 91 del 19 Aprile 2016);
- D.Lgs. 19 aprile 2017 n. 56 recante "Disposizioni integrative e correttive al De-



creto Legislativo 18 aprile 2016 n. 50”;

- Il Decreto Legislativo n. 175 del 19 Agosto 2016: “Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica” (GU n. 210 del 8 Settembre 2016);
- D.Lgs. 16 giugno 2017, n. 100 “Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, recante testo unico in materia di società a partecipazione pubblica”;
- La Deliberazione della Giunta Regionale del Lazio n. 49 del 23 Febbraio 2016: “Direttiva in ordine al sistema dei controlli sulle società controllate dalla Regione Lazio anche ai fini del controllo analogo sulle società *In House*” (BURL n. 18 del 3 Marzo 2016);
- Le Linee-guida in materia di contenimento della spesa delle società controllate dalla Regione Lazio (prot. n. 154697 del 23 Marzo 2016);
- Lo Statuto di LAZIOcrea del 28/07/2017;
- Il Contratto-Quadro di Servizio con la Regione Lazio del 04 Agosto 2016 (Reg. Cron n. 19365 del 05 Agosto 2016);
- Linee-guida ANAC, con particolare riferimento a quelle volte ad attuare la normativa in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e la normativa in materia di contratti pubblici di appalto, concessione e sponsorizzazione.

Come meglio evidenziato nell'allegato C al presente Piano, il contesto normativo e amministrativo di riferimento è fondamentalmente caratterizzato dall'intento di voler assicurare il coordinamento della finanza pubblica, il contenimento della spesa, la trasparenza e il buon andamento dell'azione amministrativa, la tutela della concorrenza e del mercato.

Da una parte, infatti, sono stati posti precisi divieti in merito alla possibilità per le pubbliche amministrazioni di partecipare a società aventi per oggetto attività di produzione di beni e di servizi non strettamente necessarie al perseguimento delle proprie finalità istituzionali, con il conseguente obbligo di avviare processi di razionalizzazione volti alla:

- soppressione delle società che risultino composte da soli amministratori o da un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti;
- eliminazione delle partecipazioni detenute in società che svolgono attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipate o da enti pubblici strumentali, anche mediante operazioni di fusione o di internalizzazione delle funzioni;
- aggregazione di società di servizi pubblici locali di rilevanza economica;
- progressiva riduzione dei costi di funzionamento, anche mediante riorganizzazione degli organi amministrativi e di controllo e delle strutture aziendali, nonché attraverso il contenimento delle relative remunerazioni;

dall'altra, oltre ad escludere gli affidamenti operati tra soggetti ricompresi nell'ambito del settore pubblico dall'applicazione della disciplina codicistica in materia di affidamenti di appalti e concessioni, si è sancito che per attuare un affidamento in house di un contratto avente ad oggetto servizi disponibili sul mercato in regime di concorrenza, l'Amministrazione controllante deve valutare la congruità economica dell'offerta del

soggetto controllato, dando conto nella motivazione del provvedimento di affidamento delle ragioni del mancato ricorso al mercato, nonché dei benefici per la collettività della forma di gestione prescelta, anche con riferimento agli obiettivi di universalità e socialità, di efficienza, di economicità e di qualità del servizio, nonché di ottimale impiego delle risorse pubbliche.

In ambito prettamente regionale, inoltre, sono state messe in campo specifiche misure tese al contenimento dei costi di funzionamento delle società controllate dalla Regione Lazio ed all'implementazione di un sistema omogeneo ed efficiente per l'esercizio del controllo analogo sulle proprie società in house.

In estrema sintesi, infatti, è stato previsto di:

- estendere il ricorso, salvo eccezioni debitamente motivate ed autorizzate, agli strumenti di acquisizione di beni e servizi messi a disposizione dalla Consip S.p.A. o da altri soggetti aggregatori, ivi comprese le centrali di committenza regionali;
- contenere ulteriormente gli emolumenti ed i rimborsi spese per gli organi amministrativi, oltre i compensi dei dipendenti delle società controllate, compresi eventuali benefici non monetari ma comunque suscettibili di valutazione economica;
- applicare alle società controllate i Budget assunzionali previsti per l'Amministrazione, con possibilità di procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di una spesa pari al 25% di quella relativa al medesimo personale cessato nel triennio precedente, quantificato separatamente per il personale dirigenziale e non dirigente;
- impedire la c.d. monetizzazione delle ferie non godute, anche in caso di cessazione del rapporto di lavoro per mobilità, dimissioni, risoluzione, pensionamento e raggiungimento del limite di età;
- effettuare un monitoraggio semestrale sui livelli quali-quantitativi delle attività realizzate dalle società controllate e un monitoraggio quadrimestrale della situazione economica, finanziaria e patrimoniale delle società stesse, che sono tenute a trasmettere (anche mediante un sistema informativo dedicato) apposite schede di reporting sullo stato patrimoniale attivo e passivo, i costi ed i ricavi maturati nel periodo di riferimento, il dettaglio dei rapporti finanziari di credito/debito con l'Amministrazione l'elenco degli approvvigionamenti effettuati sul mercato ed ogni altra informazione utile che incide o possa incidere sugli equilibri economico finanziari della Società.

Come evidenziato in diversi punti del presente documento, LAZIOcrea S.p.A. è il frutto di un'operazione di accorpamento di diverse realtà aziendali e associative (Lazio Service S.p.A., LAit - LAZIO innovazione tecnologica S.p.A. ed ASAP - Agenzia per lo Sviluppo delle Amministrazioni Pubbliche), inserita nel più ampio contesto di contenimento della spesa pubblica e di razionalizzazione delle partecipazioni societarie regionali.

In particolare, l'accorpamento di cui sopra trae origine dal Piano di razionalizzazione della Regione Lazio disposto ai sensi dell'articolo 1, comma 611 e seguenti, della legge 23 dicembre 2014, n. 190, tema successivamente ripreso dal legislatore nazionale con l'art. 20, co. 8, D. Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, recante il "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica", in materia di razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche.

Le Linee Strategiche del Piano operativo di razionalizzazione, in coerenza con la normativa nazionale e con le leggi regionali 4/2013 e 12/2014, hanno previsto di ridurre in maniera significativa il portafoglio di partecipazioni dirette ed indirette detenute dalla Regione Lazio, efficientando le partecipazioni indispensabili e accorpando le società che svolgono attività simili o complementari con evidenti risparmi in termini di economie di scala. In particolare, la Regione Lazio si è proposta, nell'ottica della riorganizzazione delle società partecipate, di operare attraverso l'impiego di quantità minime di taluni fattori a parità di servizi forniti, garantendo continuità operativa e funzionale delle società coinvolte, valorizzando nel contempo le professionalità interne, con conseguente ricavo di efficienza rispetto a quella fornita disgiuntamente dalle predette società, nel più ampio contesto di contenimento della spesa pubblica regionale.

Oggi si può affermare che, a seguito di una prima fase organizzativa e di armonizzazione delle diverse realtà accorpate in attuazione del citato Decreto, si sta operando al fine di aggiungere alla razionalizzazione e riduzione dei costi degli Organi Amministrativi e di controllo e di gestione, delle significative economie di scala per il Socio Unico Regione Lazio e per l'intera collettività regionale.

Infatti i suddetti accorpamenti hanno evidentemente comportato una modifica societaria strutturale (sia sul profilo dell'organico, che sotto il profilo strumentale), facendo emergere la necessità di adottare dei nuovi profili gestionali, tenuto conto che le attività di LAZIOcrea sono molto differenti tra loro, così come differenti sono gli ambiti di intervento prioritario definiti dal Socio Unico Regione Lazio con il DEFR ed il Piano Operativo di Attività (2017): (i) Razionalizzare l'attività societaria al fine di realizzare e ottimizzare i servizi tecnico-amministrativi regionali, (ii) implementare i servizi di supporto per le strategie di crescita digitale – secondo quanto previsto dall'Agenda Digitale regionale – anche mediante l'individuazione di tecnologie innovative per la gestione del Sistema Informativo Regionale, (iii) Supportare la Regione Lazio nel processo di sviluppo, valorizzazione e promozione del territorio nei principali settori.

Detti settori di intervento, che verranno meglio definiti nelle successive sezioni dedicate, risultano invero fortemente correlati in quanto l'ottenimento delle economie di scala contemplate dal Socio Unico con il Decreto T00060 trovano reale attuazione attraverso l'integrazione dei servizi erogati che permetterà di creare servizi che abbiano una struttura verticale di produzione, e la creazione quindi di servizi che verranno erogati direttamente al consumatore finale, condizione necessaria (ancorché non sufficiente) perché i cittadini regionali maturino una awareness sempre più definita in merito al ruolo di LAZIOcrea nel contesto regionale e al valore che l'attività societaria produce.

In tal senso, LAZIOcrea può vantare, come fattore di successo rispetto a realtà analoghe delle altre circoscrizioni regionali, un insieme di competenze differenziate, derivante dalle differenti specializzazioni societarie accorpate che fa sì che la Società concorra, a vario titolo, alla formazione di valore aggiunto sul territorio regionale e, pertanto, fa sì che essa persegua (direttamente o indirettamente) il raggiungimento di obiettivi diversi e superiori.

Gli accorpamenti di cui sopra, insomma, oltre a garantire il contenimento della spesa pubblica regionale, la razionalizzazione dei costi delle società partecipate, la salvaguardia dei livelli occupazionali ed il miglioramento delle condizioni di lavoro del personale dipendente, comportano l'impiego di minori quantità di fattori produttivi e di valide sinergie tecniche, amministrative, organizzative e gestionali.

#### 4 LAZIOcrea: Presentazione Societaria



#### 4.1 LAZIOcrea: Chi Siamo

LAZIOcrea S.p.A. è una società per azioni con azionista unico la Regione Lazio, istituita ai sensi dell'articolo 5 della Legge Regionale n. 12 del 24 Novembre 2014.

La Società opera nei confronti della Regione Lazio secondo le modalità dell'*in house providing*, nel rispetto delle direttive regionali in materia di esercizio del controllo analogo secondo le disposizioni di cui alla deliberazione della Giunta regionale n. 49 del 23 febbraio 2016 avente ad oggetto "*Direttiva in ordine al sistema dei controlli sulle società controllate dalla Regione Lazio anche ai fini dell'esercizio del controllo analogo sulle società in house*".

LAZIOcrea S.p.A., per conto della Regione Lazio, opera sulla base di due contratti di servizio principali (Contratto con il Consiglio Regionale del Lazio e Contratto quadro di servizio approvato dalla Regione Lazio con DGR n. 498 del 04/08/2016), oltre a varie Convenzioni Specifiche che normano la realizzazione di progetti speciali (es. Valorizzazione del Castello di Santa Severa, Art Bonus, etc.) e interventi finanziati o co-finanziati con fondi strutturali comunitari.

L'attività di LAZIOcrea, così come regolata dal DEFR e dai Piani Operativi di Attività (cit. Capitolo 3), si esplica attraverso l'erogazione di differenti categorie di servizi che possono essere classificati in servizi di supporto:

- Strategico;
- Tecnico;
- Operativo.

Rientrano nella prima categoria servizi di Pianificazione Strategica, Attività di Alta Formazione, di Sviluppo e Promozione del Territorio con particolare attenzione alla valorizzazione del Patrimonio Culturale e tutte le attività strategiche connesse con la progettazione e l'implementazione di azioni strategicamente rilevanti per l'applicazione della strategia di Crescita Digitale.

Sono invece servizi di supporto tecnico, quei servizi e quelle attività che LAZIOcrea fornisce alla Regione o agli enti e Pubbliche Amministrazioni da essa indicata e che riguardano azioni di supporto amministrativo, tecnico e tecnico-amministrativo, l'organizzazione e gestione dei servizi di interesse regionale o le attività di monitoraggio e controllo. Rientrano in questa categoria anche le attività di elaborazione e predisposizione di documenti afferenti la gestione dei piani operativi regionali e dei programmi operativi co-finanziati dall'Unione Europea e di tutti gli atti programmatici dell'Amministrazione regionale.

Per supporto operativo si intendono invece quelle attività a carattere più concreto, come quelle, a mero titolo esemplificativo, che riguardano le attività di supporto alle esigenze organizzative delle direzioni regionali o quelle relative all'accoglienza e alla gestione delle relazioni con il pubblico.

#### 4.2 La Vision di LAZIOcrea

A seguito dei cambiamenti avvenuti nello scenario di riferimento, ed in particolar modo ai cambiamenti che hanno interessato il quadro normativo, LAZIOcrea ha ritenuto opportuno modificare la propria vision aziendale, al fine di farla aderire alle mutate condizioni normative, economiche e sociali.

Le introduzioni avvenute soprattutto a seguito della Legge Madia e del Testo Unico in materia di Società a Partecipazione Pubblica hanno pungolato, di fatto, una serie di azioni da parte della Regione Lazio che hanno influenzato gli aspetti organizzativi ed operativi di LAZIOcrea.

Dall'analisi delle innovazioni apportate, e del rapporto con il contesto di riferimento, sono emersi per LAZIOcrea, due categorie di necessità che la Società è chiamata ad assolvere.

Le attività di fusione, infatti, comportando una modifica societaria strutturale (sia sul profilo dell'organico, che sotto il profilo strumentale), hanno lasciato emergere una necessità che ha diretta conseguenza sui profili gestionali che si intende adottare.

In altri termini, essendo LAZIOcrea una società potenzialmente soggetta, nel breve e nel medio periodo, ad ulteriori operazioni di accorpamento o di merger&acquisition, è necessario che il management societario adotti una serie di strategie in grado di rendere l'intera struttura organizzativa e gestionale altamente adattabile ai cambiamenti di scenario.

D'altro lato, le operazioni di M&A già poste in essere hanno determinato una notevole estensione delle categorie di stakeholder societari. Secondo una prospettiva di stakeholder management, infatti, le attività e i servizi che LAZIOcrea pone in essere nel rispetto delle indicazioni regionali e nel perseguimento dei fini statuari, coinvolgono, a vario titolo, differenti categorie di soggetti<sup>5</sup>.

La nuova vision di LAZIOcrea, pur recependo questa pluralità di soggetti, intende porre tuttavia il focus su quello che rappresenta il beneficiario ultimo delle attività e dei servizi posti in essere dalla Società: il cittadino.

Che LAZIOcrea formuli servizi rivolti "direttamente" al cittadino, o che presti supporto tecnico alla Regione o agli altri enti, tutte le attività svolte si inscrivono in un sistema di creazione di valore che vede nei residenti della Regione Lazio, i beneficiari ultimi.

È da queste riflessioni che è stata costruita la nuova vision aziendale:



Figura 4: Vision Aziendale di LAZIOcrea

La vision così formulata riesce a restituire, con estrema sintesi, il focus principale dell'attività di LAZIOcrea e permettere, al contempo, di adattarsi ad eventuali future modifi-

---

5 Per un maggior dettaglio si rimanda alla lettura del paragrafo successivo.

che statutarie, permettendo così alla Società di delineare un profilo identitario stabile nel tempo in grado di essere declinato secondo le esigenze specifiche contingenti.

### 4.3 LAZIOcrea: a multistakeholder company

La vision appena esposta si centra su una delle caratteristiche centrali dell'attività di LAZIOcrea, e più nel dettaglio, sull'evidenza che, anche quando indirettamente, i servizi posti in essere concorrono a rendere la Regione Lazio un sistema territoriale sempre più vivibile e competitivo.

Nelle attività inerenti l'ordinaria amministrazione di LAZIOcrea, la Società genera servizi rivolti a differenti categorie di soggetti (stakeholder), e più nel dettaglio, secondo quanto stabilito dal DEFR e dal Piano Operativo di Attività, i servizi erogati sono rivolti principalmente alla Regione Lazio (Azionista Unico), altri Enti o Amministrazioni Pubbliche e, in alcuni casi, cittadini o imprese (beneficiari finali).

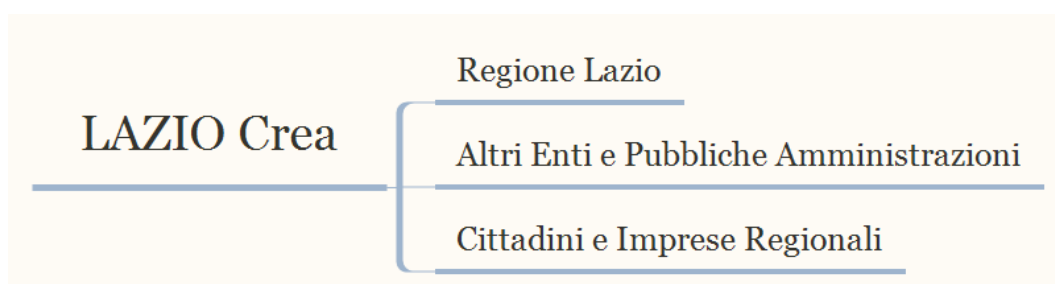


Figura 5: I Principali Stakeholder di LAZIOcrea

In particolare, ciò che si vuole sottolineare in questa sede è come l'attività di LAZIOcrea concorra alla produzione di valore aggiunto per il cittadino. Da questa evidenza, infatti, emerge l'esigenza (Cit. Capitolo 5) di diffondere, all'interno della struttura societaria, una Cultura User-Centered, che implichi che tutte le risorse umane coinvolte nelle azioni di ordinaria e straordinaria amministrazione abbiano piena consapevolezza (awareness) del valore aggiunto del proprio lavoro e di incentrare procedure e criteri di management sulle basi delle specificità del beneficiario finale, anche quando interlocutore societario e beneficiario finale non coincidono direttamente.

### 4.4 I servizi di LAZIOcrea

Come già espresso in altre sezioni del documento<sup>6</sup> i servizi e le attività di LAZIOcrea rispondono a specifiche indicazioni provenienti dall'azionista unico Regione Lazio.

Tali servizi, in modo concreto, vengono espressi in particolare nei Piani Operativi di Attività, che vengono approvati dalla Giunta Regionale con cadenza annuale. Ciò implica che l'entità e la natura dei servizi possano variare con la stessa cadenza, sia in base alle esigenze specifiche della Regione Lazio, sia sulla base di modifiche (concrete e/o eventuali) apportate nel corso dell'anno precedente.

Altra fonte rilevante per l'individuazione dei servizi e delle attività che caratterizzano

<sup>6</sup> Si veda, in particolare, la sezione dedicata al contesto normativo.



la Società è rappresentata dallo Statuto Societario (Cit. Capitolo 3) che elenca i servizi caratterizzanti l'attività di LAZIOcrea. Tali servizi, in modo schematico e sintetico, sono riportati nella seguente tabella<sup>7</sup>:

Tipologia di Servizio	Servizio
Tecnico	Supporto Amministrativo
Tecnico	Supporto Tecnico
Tecnico	Supporto Tecnico-Amministrativo
Operativo	Organizzazione e Gestione dei Servizi di Interesse Regionale
Strategico	Valorizzazione di Compendi Immobiliari Regionali
Operativo	Gestione di Compendi Immobiliari Regionali
Tecnico	Gestione di Database
Tecnico	Gestione di Sistemi Applicativi
Tecnico	Gestione di Piattaforme Informatiche
Tecnico	Servizi di Organizzazione di Piattaforme Informatiche
Tecnico	Servizi di Archiviazione di Piattaforme Informatiche
Tecnico	Servizi di Monitoraggio e Controllo di Piattaforme Informatiche
Strategico	Elaborazione e Predisposizione di Documenti Afferenti la Gestione dei Piani Operativi Regionali
Strategico	Elaborazione e Predisposizione di Documenti Afferenti la Gestione dei Programmi Operativi co-finanziati dall'Unione Europea
Strategico	Elaborazione e Predisposizione di Documenti Afferenti la Gestione degli atti programmatici dell'Amministrazione Regionale
Tecnico	Assistenza e Supporto Amministrativo in materia di produzione di Nuova Imprenditorialità e Sostegno all'Occupazione
Operativo	Accoglienza e gestione delle relazioni con il pubblico
Tecnico	Supporto alle esigenze organizzative delle direzioni regionali
Tecnico	Analisi della normativa, pre-istruttoria e supporto redazione atti
Tecnico	Assistenza contabile
Tecnico	Monitoraggio della Spesa Finanziata
Tecnico	Predisposizione della documentazione per stesura atti propedeutici all'emissione dei provvedimenti di liquidazione e dei mandati di pagamento
Tecnico	Predisposizione della documentazione necessaria e verifica delle richieste di accreditamento degli enti
Tecnico	Supporto alla gestione tecnico-amministrativa del contenzioso attivo e passivo dell'Amministrazione Regionale
Strategico	Definizione delle strategie di Crescita Digitale
Strategico	Progettazione, Realizzazione e Gestione degli Interventi dell'Agenda Digitale
Strategico	Azzeramento del Divario Digitale
Strategico	Attuazione dell'e-Government

<sup>7</sup> A differenza della descrizione puntuale del servizio, che ha fonte direttamente nello statuto, la categoria "Tipologia di Servizio" rappresenta una elaborazione autonoma volta ad una migliore illustrazione delle attività societarie.



Strategico	Attuazione dell'Open Government
Strategico	Realizzazione di Servizi ad alto contenuto tecnologico per utenti, cittadini ed imprese
Tecnico	Progettazione, Realizzazione e Gestione del Sistema Informativo Regionale
Tecnico	Progettazione, Realizzazione e Gestione del Data Center Regionale
Strategico	Realizzazione di Servizi ad alto contenuto tecnologico per utenti, cittadini ed imprese
Strategico	Progettazione, Realizzazione e Gestione di banche dati strategiche
Strategico	Promozione e Supporto all'adozione di strumenti e tecnologie innovative
Tecnico	Elaborazione di studi/ricerche di settore
Operativo	Attuazione di Programmi di Ricerca e Sviluppo
Tecnico	Raccolta, Elaborazione e Diffusione di Dati/Informazioni
Operativo	Progettazione, Realizzazione e Gestione del Sistema Informativo per il Controllo di Gestione della Giunta Regionale
Strategico	Attività di Formazione, Aggiornamento, Qualificazione e Perfezionamento Professionale del personale dell'Amministrazione Regionale
Strategico	Attività di Formazione, Aggiornamento, Qualificazione e Perfezionamento Professionale del personale di altri enti pubblici regionali
Strategico	Progettazione, Gestione e Monitoraggio di Corsi di Formazione
Strategico	Progettazione, Gestione e Monitoraggio di Piani di Formazione
Strategico	Progettazione, Gestione e Monitoraggio di Progetti di Formazione
Strategico	Servizi di Supporto all'innovazione
Strategico	Promozione Culturale ed Educativa
Tecnico	Realizzazione di Attività di Formazione riconosciute idonee per l'ECM
Tecnico	Istituzione e gestione di corsi specifici secondo le leggi e i programmi formativi vigenti per formatori, docenti e professionisti
Strategico	Attività di Gestione e Valorizzazione del Patrimonio Storico/Artistico di proprietà della Regione Lazio
Tecnico	Promozione e Organizzazione di Eventi e di Attività Culturali
Operativo	Attività di Centrale di Committenza
Operativo	Attività di Amministrazione Aggiudicatrice

#### 4.5 Settori di Intervento

Il Piano Operativo delle Attività del 2017 ha adottato, in un'ottica di semplificazione, una differenziazione dei servizi richiesti alla Società sulla base del settore precipuo di intervento. L'indicazione di tali settori di intervento (Cit. Figura 6), pertanto, pur essendo soggetta a modifiche sia a breve che a medio termine, permette di definire quanto l'azione societaria si permi all'interno di differenti sistemi di creazione di valore a livello Regionale.



Figura 6: I Settori di Intervento di LAZIOcrea; Fonte: Nostra elaborazione da POA 2017

## 4.6 Le Specializzazioni di LAZIOcrea

Pur essendo le attività di LAZIOcrea molto differenti tra loro, così come differenti sono gli ambiti di intervento prioritario definiti dal DEFR e dal Piano Operativo di Attività (2017), LAZIOcrea presenta, per propria composizione strutturale, degli specifici settori di specializzazione, rappresentati da:

- Servizi Tecnico-Amministrativi;
- Crescita Digitale ed Innovazione Tecnologica;
- Formazione;
- Sviluppo e Promozione del Territorio con particolare attenzione alla Valorizzazione del Patrimonio Culturale.

Per ognuna di queste specializzazioni LAZIOcrea ha degli specifici obiettivi (Cit. Capitolo 5) e si avvale della professionalità di risorse umane altamente qualificate.

Fatta eccezione dell'attività di supporto più prettamente "tecnico" (Servizi tecnico-amministrativi), LAZIOcrea ha sviluppato progettualità di medio periodo (che verranno presentate nelle sezioni successive) attraverso le quali la Società intende perseguire due obiettivi (Cit. Capitolo 5) interni di gestione:

- Aumento dell'awareness societaria presso l'utente finale (cittadini);
- Creazione di servizi integrati tra le differenti aree di specializzazione.

I due obiettivi, che verranno meglio definiti nelle sezioni dedicate, risultano invero fortemente correlati in quanto l'integrazione dei servizi erogati permetterà, laddove ciò sia possibile tecnicamente e laddove ciò sia compatibile con le indicazioni che LAZIO-

crea recepisce dalle documentazioni ufficiali, di creare servizi che abbiano una struttura verticale di produzione, e la creazione quindi di servizi che verranno erogati direttamente al consumatore finale, condizione necessaria (ancorché non sufficiente) perché i cittadini regionali maturino una awareness sempre più definita in merito al ruolo di LAZIOcrea nel contesto regionale e al valore che l'attività societaria produce.

#### 4.7 Le Società Analoghe

LAZIOcrea rappresenta per natura giuridica, per tipologia di servizi prodotti nonché per ambiti di intervento e categorie di specializzazione, una realtà peculiare all'interno dello scenario delle società a partecipazione regionale soprattutto con riferimento alle società in house attive nel settore IT.

Con riferimento a due dimensioni principali (grado di dipendenza territoriale e concentrazione dimensionale), Assinter (l'Associazione delle Società per l'Innovazione Tecnologica nelle Regioni) ha classificato le principali società attive sul territorio nazionale come segue:

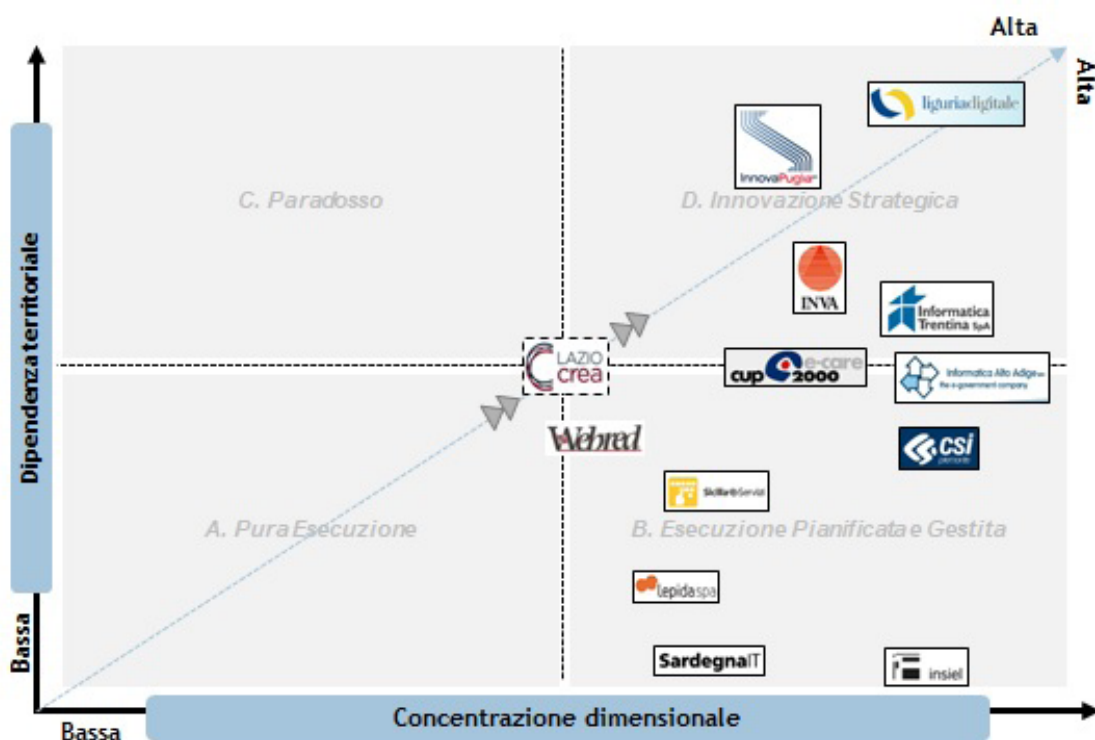


Figura 7: Confronto Principali Società in house Regionali nel settore IT

La ricerca ha inoltre evidenziato come le società in house abbiano intrapreso un percorso di cambiamento, evolvendosi da semplice software house a punti di aggregazione della domanda e consulenti strategici per l'innovazione digitale orientate al Cliente.

In questo contesto, LAZIOcrea può vantare, come fattore critico di successo rispetto alle omologhe delle altre circoscrizioni regionali, un insieme di competenze differenziate, derivante dalle differenti specializzazioni societarie.

## 5 La Visione Strategica di LAZIOcrea



Come ampiamente ribadito all'interno di questo documento, l'attività di LAZIOcrea si diversifica per categoria di stakeholder di riferimento, settore di intervento, beneficiario diretto e categoria di servizi erogati.

Questo ampio registro di possibilità attuative fa sì che la Società concorra, a vario titolo, alla formazione di valore aggiunto sul territorio regionale e, pertanto, fa sì che essa persegua (direttamente o indirettamente) il raggiungimento di obiettivi diversi.

In questa sezione del documento si presenteranno tali obiettivi così da posizionare l'attività di LAZIOcrea all'interno del vasto panorama regionale ed extra-regionale e fornire una visione chiara del ruolo che essa ricopre nella produzione di valore aggiunto per i cittadini della Regione Lazio.

## 5.1 Le fonti della strategia di LAZIOcrea

Le attività di LAZIOcrea trovano fondamento in un quadro normativo (vedi allegato C) molto articolato dal quale la Società deriva l'orientamento strategico di fondo prioritario.

Oltre ad essi, l'insieme degli obiettivi che la Società persegue possono essere classificati secondo due categorie principali di classificazione: obiettivi a concorrenza diretta ed indiretta; obiettivi eterodiretti ed obiettivi derivanti (almeno in parte) dalle esigenze gestionali.

Data la grande diversificazione delle attività, LAZIOcrea recepisce infine gli obiettivi di strategie che la Regione pone in essere in materia di specifici settori di attività e che da un lato concorrono alla formazione dell'orientamento strategico di fondo (come gli obiettivi di Crescita Digitale) e dall'altro rappresentano degli obiettivi analitici che possono essere classificati per area di specializzazione di servizi, come nel caso degli obiettivi che LAZIOcrea persegue in materia di Sviluppo e Promozione del Territorio con particolare attenzione alla Valorizzazione del Patrimonio Culturale.

## 5.2 Gli obiettivi a Concorrenza Indiretta

Attraverso la propria ordinaria amministrazione, LAZIOcrea, per le caratteristiche strutturali che presenta, pone in essere attività attraverso le quali concorre, in misura indiretta, al raggiungimento di obiettivi sia di natura comunitaria (Strategia Europa 2020) che di natura territoriale (Obiettivi di Sviluppo della Regione Lazio).

### Gli obiettivi comunitari e la Strategia Europa 2020

Con la Strategia Europa 2020, l'Unione Europea ha delineato un quadro a lungo termine della propria economia sociale di mercato, basato su tre priorità principali:

- Crescita Intelligente  
Per lo Sviluppo di un'economia basata sulla conoscenza e l'innovazione;
- Crescita Sostenibile  
Per promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e competitiva;
- Crescita Inclusiva  
Per la promozione di un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale.

L'attività di LAZIOcrea partecipa indirettamente al raggiungimento di questi obiettivi attraverso la propria attività ordinaria, sia in qualità di società in house di una circoscrizione territoriale, sia attraverso l'output della propria attività aziendale. Si pensi, a tal riguardo, alle azioni in ambito di crescita digitale e di Sviluppo e Promozione del Territorio con particolare attenzione alla valorizzazione del patrimonio culturale regionale, la cui implementazione prevede, tra gli altri, la produzione e l'erogazione di servizi destinati ad essere usufruiti direttamente dai cittadini della Regione Lazio in qualità di beneficiari finali.

### I Pilastri Strategici della Regione Lazio

Altro set di obiettivi cui LAZIOcrea concorre indirettamente è quello rappresentato dai



“pilastri strategici” della Regione Lazio, così come definiti all’interno del Documento di Economia e Finanza Regionale 2017 – 2019.

A premessa di tale documento, all’interno del quale, come già ribadito, sono esplicitati anche obiettivi “diretti” per la Società, si legge infatti:

*Il Documento di Economia e Finanza della Regione Lazio per gli anni 2017-2019 [...], viene elaborato mentre prosegue l’attuazione della visione pluriennale articolata nei tre “pilastri strategici” destinati alla garanzia e protezione dei diritti essenziali della persona, alla sana gestione della finanza pubblica attraverso la ricerca degli equilibri ottimali (nelle condizioni date) e al progresso socio-economico delle famiglie e delle imprese regionali.*

Anche in questo caso, l’attività di LAZIOcrea per il raggiungimento di tali obiettivi è duplice: da un lato infatti la Società svolge attività di assistenza tecnica all’azionista unico, dall’altro è chiamata a progettare e realizzare servizi integrati rivolti al cittadino (consumatore finale). Particolarmente rilevante, inoltre, è in questo senso il “secondo” dei pilastri regionali, che troverà diretta traduzione negli obiettivi diretti che la Regione attribuisce alla Società.

### 5.3 Obiettivi a Concorrenza Diretta

Oltre alle macro-tematiche di natura regionale ed extra-regionale, la Società pone in essere attività attraverso le quali concorre direttamente al raggiungimento di specifici obiettivi, definiti da un processo strategico che LAZIOcrea deriva principalmente dalle indicazioni attraverso le quali l’azionista unico delinea l’orientamento strategico di fondo societario.

La visione strategica segue pertanto un processo che trova nel Documento di Economia e Finanza Regionale e nei Piani Operativi di Attività i documenti di riferimento principali, così come indicato di seguito:



Figura 8: Processo di Definizione degli obiettivi di LAZIOcrea

## DEFR della Regione Lazio

La Regione Lazio, in qualità di unico shareholder di LAZIOcrea e sulla base delle premesse contenute nel quadro normativo (Cit. Capitolo 3) attua la forma strategica del controllo analogo sulla Società attraverso la definizione, nel DEFR, degli obiettivi strategici che LAZIOcrea è chiamata a perseguire.

Di fatto, le tre macro-categorie di obiettivi strategici della Società si concretizzano attraverso una serie di fasi, regolate attraverso specifici atti, che vedono nel DEFR il documento germinale, (vedi figura 8) nel quale vengono definiti gli indirizzi strategici societari dai quali derivano successivamente gli obiettivi di gestione di breve e medio periodo, anche a seguito della sottoscrizione di specifici contratti, richiamati nella executive summary del presente documento, e alla luce delle integrazioni di attività assegnate alla LAZIOcrea con la modifica statutaria del 28.07.2017, (art. 3, comma 4 dello statuto)

Il DEFR 2017 – 2019, alla sezione 6.1 *La visione strategica delle partecipazioni societarie*, indica che *Sul versante dell'espletamento delle funzioni amministrative regionali e per il sostegno all'attuazione dell'Agenda digitale regionale e del sistema informativo dell'Amministrazione (LAZIOcrea S.p.A.) sono assegnati gli obiettivi di:*

- a) *Razionalizzare l'attività societaria al fine di realizzare e ottimizzare i servizi tecnico-amministrativi regionali;*
- b) *Implementare i servizi di supporto per le strategie di crescita digitale – secondo quanto previsto dall'Agenda Digitale regionale – anche mediante l'individuazione di tecnologie innovative per la gestione del Sistema Informativo Regionale.*
- c) *Supportare la Regione Lazio nel processo di sviluppo, valorizzazione e promozione del territorio nei principali settori.*

A riguardo si precisa, che a seguito delle modifiche intervenute con l'approvazione del nuovo statuto, LAZIOcrea procederà alla modifica del Contratto Quadro di Servizio in cui saranno regolate anche le attività di supporto alla Regione nell'ambito dello sviluppo e promozione del territorio con particolare attenzione alla valorizzazione del patrimonio culturale regionale e, conseguentemente, la Regione Lazio provvederà entro la fine dell'anno all'approvazione del Piano Operativo delle Attività per l'anno 2018 in cui saranno inserite attività riguardanti lo sviluppo e la promozione del territorio regionale.

## Piano Operativo delle Attività

Oltre a quanto espresso dal Documento di Economia e Finanza Regionale, la Società fonda le sue scelte e fissa i propri obiettivi sulla base di quanto espresso dal Piano Operativo delle Attività (POA), documento attraverso il quale, preso atto di quanto stabilito dallo stesso DEFR e delle informazioni contenute all'interno del Piano Strategico Annuale o Pluriennale, si indicano le attività che LAZIOcrea porrà in essere per l'anno finanziario di riferimento, a supporto della Regione Lazio e a beneficio dei suoi cittadini.

Facendo riferimento all'anno finanziario in corso, il POA (Cit. Capitolo 5) ha indicato 20 ambiti di intervento principali ai quali si sono aggiunti servizi che LAZIOcrea ha erogato nell'attività di supporto al Consiglio Regionale e per progetti speciali quali Progetto Sisma 2017, l'apertura del Castello di Santa Severa, le attività di Formazione per i dipendenti della Regione Lazio, di crescita digitale e alle azioni di sviluppo e di promozione del Territorio regionale.



Per quanto riguarda il biennio finanziario 2018 – 2019 e le attività che LAZIOcrea sarà chiamata a svolgere, si fa riferimento ai Piani Operativi delle Attività che verranno approvati entro il 31 dicembre dell'esercizio finanziario precedente a quello di riferimento (il POA 2018, verrà approvato entro il 31 dicembre 2017).

### 5.3.1 Obiettivi del Piano Strategico 2017 – 2019

Gli obiettivi il cui raggiungimento è demandato in misura diretta alla Società sono pertanto inseriti all'interno del DEFR 2017 – 2019. Tali obiettivi, così come già riportati, rappresentano delle indicazioni strategiche ampie, che possono essere sottoposte ad un processo di declinazione in sotto-obiettivi di natura operativa, attraverso il raggiungimento dei quali sarà possibile, per la Società, raggiungere le indicazioni ricevute dall'azionista unico.

Adottando un approccio analitico, le tre macro-categorie di obiettivi strategici possono essere tradotte in griglie di sotto-obiettivi come segue:

- **A: Razionalizzare l'attività Societaria al fine di realizzare e ottimizzare i servizi tecnico-amministrativi regionali;**
  - A1: Innovazione ed Incremento della qualità dei Servizi;
  - A2: Interventi per la Riduzione dei Costi dei Servizi;
  - A3: Innovazione e Semplificazione del Modello Organizzativo;
  - A4: Miglioramento dei flussi informativi aziendali e del Sistema Integrato di Pianificazione, Programmazione e Controllo.
- **B: Supportare le strategie di Crescita Digitale anche mediante tecnologie innovative per il Sistema Informativo Regionale**
  - B1: Servizi e Misure ad alto tasso di innovazione per i cittadini, le imprese e il territorio, anche grazie alla riduzione del divario digitale e alla promozione delle competenze digitali;
  - B2: Attuazione dell'e-Government e dell'Open Government.
- **C: Supportare la Regione Lazio nel processo di sviluppo, valorizzazione e promozione del territorio.**
  - C1: Valorizzazione di immobili regionali alla pubblica fruizione;
  - C2: Studio ed attuazione delle possibili azioni di sviluppo e promozione del Territorio Regionale.
  - C3: Gestione organizzata di tutte quelle attività di supporto a Regione Lazio in grado di alimentare un processo di miglioramento della qualità dei Servizi offerti ai cittadini ed ai turisti.

Le indicazioni evidenziate dallo shareholder, permettono di distinguere due principali categorie di obiettivi: da un lato l'attività che la Società è chiamata ad assolvere per perseguire dei criteri di efficacia e di efficienza di gestione (obiettivi di processo e di output), dall'altro obiettivi legati principalmente all'implementazione della strategia di Crescita Digitale e alle azioni di sviluppo e promozione del Territorio regionale.

Gli obiettivi analitici di LAZIOcrea, pertanto, verranno individuati e classificati di seguito sulla base di questa duplice indicazione.

### 5.3.1.1 Obiettivi di processo e di Output: gli interventi strategici

L'insieme degli obiettivi riconducibili alle indicazioni sub-a) ricevute dallo shareholder unico coinvolgono, sotto il profilo gestionale e manageriale, dimensioni aziendali che si rifanno sia ad obiettivi di processo che ad obiettivi di output.

La differenziazione delle due dimensioni permetterà dunque di scomporre ad un maggior livello di dettaglio l'insieme delle attività che verranno poste in essere per ognuna di esse:

#### Obiettivi di Processo

Con riferimento agli obiettivi di processo, le misure adottate possono essere classificate come segue:

- Azioni volte al miglioramento dell'economicità gestionale;
- Azioni volte al miglioramento dell'efficacia dei servizi offerti;
- Azioni volte al raggiungimento di Specifici Obiettivi.

Più nel dettaglio, gli interventi che LAZIOcrea prevede di attivare in questo versante nel triennio considerato sono elencati di seguito:

- **Formalizzazione dei Processi Aziendali**

La Formalizzazione dei Processi Organizzativi e Informativi Aziendali, unita all'applicazione di una struttura di tipo funzionale e al processo di formazione del personale, permette di introdurre criteri di monitoraggio all'interno di ogni processo organizzativo, così da poter incrementare l'efficienza e l'efficacia gestionale interna.

- **Armonizzazione dei Contratti**

Come maggiormente descritto nel già citato approfondimento dedicato al personale (Cit. Capitolo 6), il processo di armonizzazione dei contratti, avviato nell'esercizio finanziario in corso e che definirà un unico Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro nel corso del 2018, consente di raggiungere una migliore definizione degli equilibri e delle responsabilità interne, con conseguenti effetti positivi sulle dimensioni economiche e produttive di LAZIOcrea.

- **Potenziamento Sistemi di Certificazione**

LAZIOcrea, al fine di garantire allo shareholder unico e ai cittadini della Regione Lazio che il proprio operato rifletta i più elevati standard qualitativi di gestione, avvierà nel triennio considerato una serie di azioni volte ad estendere e potenziare l'insieme di certificazioni possedute dalla Società. Sono in tal senso previsti, tra gli altri, interventi in materia di sicurezza sul lavoro, di gestione e prevenzione dei rischi, di prevenzione della corruzione e di gestione della qualità.

## Obiettivi di Output

Con riferimento agli obiettivi di output o di performance, le misure adottate possono essere classificate come segue:

- Misure volte ad incrementare una cultura aziendale per favorire sviluppo identitario Societario e la creazione di valori condivisi;
- Azioni atte a migliorare il livello qualitativo dei deliverable societari facendoli aderire alle aspettative ed alle necessità degli stakeholder di riferimento;
- Azioni volte ad aumentare il livello qualitativo dei deliverable societari attraverso il confronto con altre società ed organizzazioni analoghe per personalità giuridica, per shareholder di controllo, per tipologia di servizi erogati e per ambiti prioritari di riferimento.

In particolare, le azioni che LAZIOcrea prevede di attivare nel triennio considerato sono elencate di seguito:

- **Azioni volte ad incrementare l'emergere di una cultura d'impresa centrata sull'utente finale (user-centered)**

LAZIOcrea opera in un contesto multi-stakeholder (Cit. Capitolo 4), nel quale committente, beneficiario diretto e beneficiario finale dei servizi erogati non sempre coincidono. L'adozione di una cultura societaria centrata sulle esigenze e sui bisogni dell'utente finale, oltreché dei beneficiari diretti e delle esigenze dell'azionista unico, permette di introdurre all'interno dei processi produttivi un incremento dell'utilità percepita dall'utente finale (cittadini regionali) con un aumento della comunicabilità dei risultati ottenuti presso i cittadini e le imprese regionali, ed un correlato aumento della percezione del valore aggiunto che LAZIOcrea genera per il territorio;

- **Valutazione dei bisogni degli Stakeholder**

Fortemente correlata con il punto precedente è la stesura di report per la definizione dei bisogni dei differenti stakeholder aziendali, al fine di poter offrire ad ogni interlocutore un servizio personalizzato sulla base delle esigenze concrete che esso presenta;

- **Adozione di un programma di valutazione delle qualità delle performance attraverso interventi di Customer Satisfaction**

In linea con i punti precedentemente espressi, LAZIOcrea si doterà di un programma di valutazione della qualità percepita delle performance societarie attraverso la somministrazione di questionari di Customer Satisfaction ai propri stakeholder di riferimento, veicolando, in misura prioritaria, il programma di valutazione alla Regione Lazio.

- **Tavolo Inter-Regionale per la valutazione di best-practice**

Al fine di migliorare i propri standard societari, LAZIOcrea intende costituire, a partire dal prossimo esercizio finanziario, un tavolo di confronto inter-regionale rivolto all'analisi e alla valutazione di best-practice aziendali al fine di individuare percorsi virtuosi e determinarne i fattori critici di successo. L'analisi sarà, in particolare, rivolta allo studio di business-case di enti, istituzioni e società che mostrano analogie con LAZIOcrea e con gli altri partecipanti al tavolo di confronto sia per tipologia di shareholder di controllo che per ambiti di intervento

o per deliverable societario

- **Tavolo di confronto su Big-data, Internet of Things e le nuove tecnologie di analisi dei dati**

Le grandi innovazioni nella raccolta, nello stoccaggio, nella conservazione e nell'analisi delle informazioni avranno un ruolo sempre più centrale nella nostra vita quotidiana. LAZIOcrea, per le proprie competenze e per la posizione che occupa all'interno del sistema di creazione di valore "digitale" all'interno dello scenario regionale, rappresenta una delle realtà più rilevanti in questo ambito. Scopo del tavolo di confronto, che vedrà coinvolti enti, istituzioni ed organizzazioni private attive nei settori di riferimento, sarà in particolar modo l'analisi dei processi che il settore pubblico può garantire nell'ambito delle nuove tecnologie al fine di salvaguardare la proprietà dei dati, senza rischi di cessione a terzi a fini commerciali. Al centro del tavolo di confronto anche la valutazione delle opportunità del settore pubblico nelle attività di pianificazione, progettazione e implementazione di sistemi di rilevazione di dati ed informazioni geo-localizzate al fine di migliorare il governo del territorio.

- **Communication&Dissemination**

I risultati, anche intermedi, dei due tavoli di confronto precedentemente descritti, rappresentano per LAZIOcrea e, di conseguenza, per la Regione Lazio, un duplice valore: da un lato in essi infatti vengono prodotti degli insight in grado di guidare l'orientamento strategico in merito a tematiche estremamente rilevanti per lo sviluppo territoriale e per la gestione efficiente delle risorse di finanza pubblica, dall'altro essi costituiscono materiali di diffusione che permettono alla Società di poter condividere i risultati della propria attività. Il piano di diffusione dei risultati, che verrà redatto nel corso del prossimo esercizio finanziario, sarà associato inoltre ad un piano di comunicazione integrata della Società, con lo scopo di far maturare sia presso gli stakeholder diretti che presso la cittadinanza regionale un miglior livello di awareness da cui deriva una migliore percezione dell'attività aziendale, e quindi della Regione Lazio.

### 5.3.1.2 Obiettivi della Crescita Digitale

La seconda categoria di obiettivi strategici il cui perseguimento è indicato come prioritario dalla Regione Lazio all'interno del DEFR, si ricollega ad una strategia di trasformazione digitale in cui LAZIOcrea concorre al perseguimento congiunto di obiettivi diretti ed indiretti che riguardano sia la circoscrizione territoriale regionale che il più ampio scenario nazionale e comunitario.

A quanto contenuto nel DEFR, infatti, si associano una serie di indicazioni che LAZIOcrea recepisce da fonti nazionali (Agenzia per l'Italia Digitale) e che disciplinano le modalità di attuazione di quelle strategie per le quali l'azionista unico ha indicato la Società come ente di supporto regionale.

#### **Agenzia per l'Italia Digitale**

L'Agenzia per l'Italia Digitale, all'interno del più vasto panorama rappresentato dalle strategie comunitarie in termini di ICT e di un "mercato digitale unico europeo" ha redatto il Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione.

Tale piano, è stato costruito avendo a riferimento quanto indicato nella Strategia per

la crescita digitale, con le azioni, la definizione dei fabbisogni finanziari e gli indicatori ivi rappresentati, con l'obiettivo di indirizzare gli investimenti in ICT del settore pubblico secondo le linee guida del Governo e in coerenza con gli obiettivi e i programmi europei.

*Il Piano propone alle Pubbliche amministrazioni di contribuire allo sviluppo e alla crescita dell'economia del Paese fornendo loro indicazioni su alcuni strumenti che permetteranno lo snellimento dei procedimenti burocratici, la maggiore trasparenza dei processi amministrativi, una maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi pubblici e, non ultimo, la razionalizzazione della spesa informatica.*

*[Inoltre] il Piano propone un modello sistemico, diffuso e condiviso di gestione e di utilizzo delle tecnologie digitali più innovative, improntato a uno stile di management agile ed evolutivo e basato su una chiara governance dei diversi livelli della Pubblica amministrazione.*

Il Piano individua gli attori del processo di trasformazione digitale della Pubblica amministrazione, tra i quali si nota come le Società in house svolgano un ruolo altamente operativo e di implementazione.



Figura 9: Piano Strategico triennale di AGID.

Il Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2017 – 2019, presenta altresì un *modello strategico di evoluzione del sistema informativo della Pubblica amministrazione* [che] *costituisce il quadro di riferimento su cui innestare e rendere operativi i progetti, le piattaforme e i programmi descritti nel documento Strategia per la crescita digitale 2014 – 2020 nel quale sono indicati i requisiti strategici da soddisfare, ovvero:*

- *Facilitare il coordinamento di tutti gli interventi di trasformazione digitale e l'avvio di un percorso di centralizzazione della programmazione e della spesa pubblica in materia;*
- *Considerare prioritario il principio di “digitale per definizione” (digital first), progettando e implementando i servizi al cittadino, a partire dall'utilizzo delle tecnologie digitali;*
- *Agevolare la modernizzazione della Pubblica amministrazione partendo dai processi, [...] e puntare alla centralità dell'esperienza e ai bisogni dell'utenza;*
- *Adottare un approccio architetturale basato sulla separazione dei livelli di back end e front end, con logiche aperte e standard pubblici [...];*
- *Promuovere soluzioni volte a stimolare la riduzione dei costi e a migliorare la qualità dei servizi [...].*

Il modello strategico definito nel Piano prevede, per la gestione del cambiamento sette dimensioni principali che possono essere rappresentate come in figura 10 e possono essere descritti come segue:

- *Gli Strumenti per la generazione e diffusione Accesso ai Servizi:*
  - *Definiscono regole comuni per la progettazione di interfacce, servizi e contenuti, migliorando e rendendo coerente la navigazione e l'esperienza del cittadino e delle imprese;*
  - *Facilitano il design, la realizzazione e la diffusione di servizi digitali;*
  - *Definiscono linee guida e kit di sviluppo;*
  - *Provvedono alla creazione di community di sviluppatori, di designer e di chiunque voglia scambiare informazioni, collaborare e partecipare.*
- *Gli Ecosistemi sono i settori o le aree di policy in cui si svolge l'azione da parte delle Pubbliche Amministrazioni [...] Ciascun sistema può includere diversi domini, coinvolgendo enti e organismi pubblici [...] ma può anche includere soggetti privati. Gli ecosistemi raggruppano i soggetti interessati che interagiscono per il raggiungimento degli obiettivi comuni attraverso:*
  - *La condivisione delle esigenze e delle modalità operative;*
  - *La condivisione delle differenti competenze;*
  - *La pianificazione e la realizzazione di progetti ICT;*





Figura 10: Mappa del modello strategico di evoluzione del sistema informativo della PA

- *Il Modello di interoperabilità definisce i meccanismi che facilitano e garantiscono la corretta interazione tra gli attori del sistema [ed è] pertanto composto da elementi quali linee guida, standard tecnologici e profili di interoperabilità [...];*
- *Le Infrastrutture immateriali e il Data Analytics Framework della PA incentivano la centralizzazione e la razionalizzazione dei sistemi per la gestione dei processi e dei dati [...]. In particolare, le infrastrutture immateriali [...] sono composte dalle Piattaforme abilitanti e dai Dati della PA. Il Data & Analytics Framework è un ambiente centralizzato che acquisisce e rende più fruibili i dati pubblici di interesse e ha l'obiettivo:*
  - *Di rendere più semplice e meno onerosa l'interoperabilità dei dati pubblici tra PA e la distribuzione e standardizzazione dei dati aperti (open data);*
  - *Di permettere lo studio dei fenomeni sottostanti ai dati pubblici.*
- *Inoltre, il Framework consente lo sviluppo di data application, applicazioni software che effettuano operazioni più o meno complesse, dal semplice data retrieval a tecniche di Machine Learning, e mettono le analisi generate a disposizione di un utente finale o di un'altra applicazione.*
- *Le Infrastrutture fisiche perseguono l'obiettivo di aumentare la sicurezza, ridurre il costo delle infrastrutture tecnologiche e migliorare la qualità dei servizi software della Pubblica amministrazione, attraverso la razionalizzazione dei data center, l'adozione sistematica del paradigma cloud e lo sviluppo della connettività, con particolare riferimento alla rete Internet nei luoghi pubblici e negli uffici della Pubblica amministrazione;*
- *La Sicurezza comprende:*
  - *Le attività per la regolazione e regolamentazione della cyber security nella PA per l'Assessment test;*
  - *Il CERT-PA quale strumento operativo per supportare l'adozione dei corretti livelli di sicurezza presso la Pubblica Amministrazione. Sono inoltre identificati anche tutti gli altri aspetti che concorrono a rendere sicuri e affidabili i sistemi informatici [...];*
- *La Gestione del cambiamento è una componente definita per far fronte alle necessità di coordinamento, gestione e monitoraggio delle attività funzionali allo sviluppo del Piano [che] definisce un modello di governance per l'attuazione del Piano e per il raggiungimento degli obiettivi.*

## Il Modello di Attuazione per le Regioni e le Province Autonome

Attraverso un ulteriore documento di recente approvazione, l'Agenzia per l'Italia Digitale ha emanato le linee guida per l'implementazione di tali componenti del modello strategico a livello Regionale.

Tale documento infatti è dedicato ad illustrare il *Modello di attuazione per le Regioni e le Province Autonome* ed individua gli obiettivi strategici per ciascun layer della strategia contenuta nel Piano triennale, così come visibile dalla figura 11:



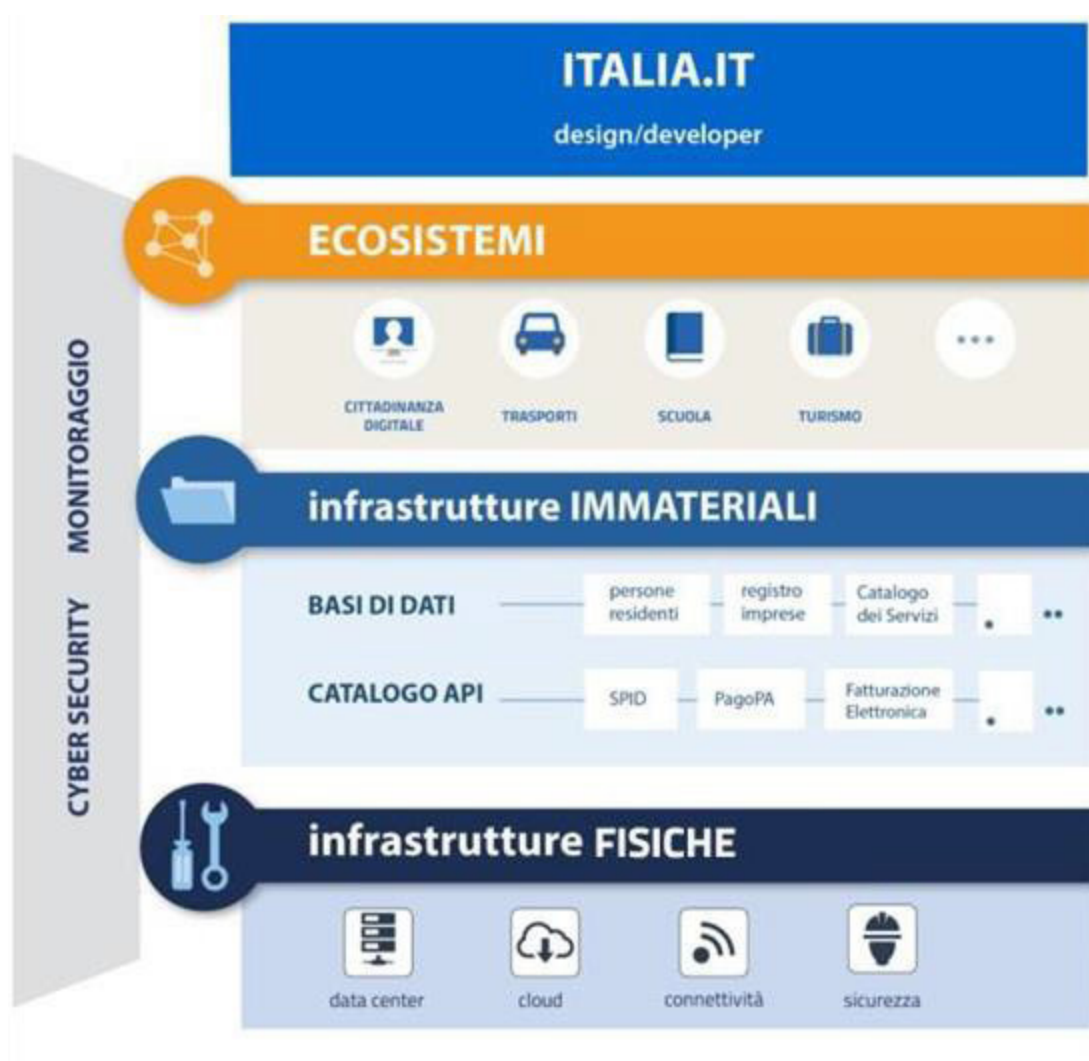


Figura 11: Layer del Piano Triennale di AgID

In particolare gli obiettivi si differenziano in:

- Ecosistemi:
  - Realizzare servizi che semplifichino l'interazione dei cittadini con la PA, attraverso un modello di interoperabilità condiviso nazionale;
  - Valorizzare Best-Practice ed analizzare worst-practice all'interno di ogni ecosistema.
- Infrastrutture Immateriali
  - Completare realizzazione delle Piattaforme Abilitanti e favorirne l'adozione

delle PA;

- Evolvere le Piattaforme abilitanti esistenti migliorandole o aggiungendo nuove funzionalità (tecnologia utilizzata e sicurezza);
- Realizzazione di nuove piattaforme abilitanti, acceleratori del cambiamento;
- Infrastrutture Fisiche
  - Razionalizzare i Data Center esistenti;
  - Realizzare ambiente Cloud della PA, secondo elevati standard di sicurezza e in conformità alle normative privacy;
  - Individuare risparmi di spesa derivanti dal consolidamento dei data center, e dalla migrazione dei servizi verso il cloud.

### 5.3.1.3 Obiettivi di LAZIOcrea per l'Agenda Digitale

La Società deputata all'implementazione della Strategia di Crescita Digitale ed al perseguimento degli obiettivi strategici ed operativi così come definiti rispettivamente dal Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione e nel Modello di attuazione per le Regioni e le Province Autonome, sarà coinvolta nel triennio in un processo di produzione fortemente innovativo in grado di generare effetti sensibili per tutto il territorio regionale così come per tutte le categorie di stakeholder coinvolti nell'attività societaria.

L'attenzione posta agli aspetti inerenti la crescita digitale del territorio regionale si fonda, oltre che sulla documentazione già citata, anche sulla serie di obiettivi che la Regione Lazio ha individuato nella propria Strategia di Crescita Digitale Regionale, riassumibili in:

- Azzeramento del divario digitale;
- Attuazione dell'e-government e dell'Open Government;
- Realizzazione di servizi e misure ad alto tasso di innovazione per i cittadini, le imprese e il territorio;
- La promozione della nuova cittadinanza nell'era di Internet e delle competenze digitali;
- Internet Governance Regionale.

Nel corso del triennio considerato, pertanto, LAZIOcrea perseguirà quanto contenuto nel DEFR attraverso la creazione di servizi e di processi di produzione che permettano il raggiungimento degli obiettivi nazionali e regionali, adottando le indicazioni contenute nel già citato "modello di attuazione".

La Società intende candidarsi, anche in questo contesto, come un nuovo "modello" di azienda pubblica. In particolare, in coerenza con gli obiettivi espressi, la Società intende:

- Operare per la valorizzazione del patrimonio informativo pubblico, secondo le seguenti direttrici:

- Garantire sempre una gestione del patrimonio informativo terza rispetto al mercato, e promuovere ogni azione di sviluppo volta ad aggregare valore per i cittadini e le comunità locali, creando nuovi e/o migliori servizi basati sull'utilizzo intelligente del dato;
- Continuare ad essere punto di riferimento nel processo di gestione dei dati aperti (<https://dati.lazio.it>) al fine di rendere disponibili i dati a terzi per consentire la creazione di valore aggiunto per la crescita economica e sociale delle comunità locali e del Paese in generale. In questo senso, nel corso del 2017, LAZIOcrea ha già liberato 302 Dataset.
- Proporsi come punto di raccordo tra il Socio di Riferimento e il territorio regionale (Enti controllati, sanitari e locali), azione che permette non solo di efficientare la spesa, ma anche di implementare un'evoluzione strategica armonica per la trasformazione digitale del territorio in accordo con i dettami del piano strategico triennale appena approvato da AgID. In particolare ciò sarà possibile grazie:
  - All'introduzione di nuove strutture e competenze focalizzate sulla strategia digitale, sui temi della innovazione tecnologica e di processo, sulla analisi dei dati (Data Hub Regionale) e sulla comunicazione digitale (innovation LAB);
  - Alla definizione degli aspetti metodologici e delle modalità e strumenti di attuazione, in termini di contenuti, garantendo un approccio in linea con quanto proposto da AgID a livello nazionale e coerente con le aspettative e gli obiettivi più generali delle Agende Digitali europea, italiana e regionale

Data la rilevanza che sia l'AgID che la Regione Lazio hanno posto alla tematica della governance dei sistemi IT, LAZIOcrea intende sviluppare, nel corso del triennio, una riflessione sistemica relativa all'implementazione di un modello di governance IT "adaptive", valutandone la concreta applicazione all'interno dell'attività societaria per gli esercizi finanziari successivi.

### **Gli interventi Progettuali**

Gli interventi progettuali legati a quest'area già in corso di implementazione continueranno ad essere sviluppati nel triennio secondo le 5 linee prioritarie di intervento, rappresentate dalle azioni coerenti con la Strategia Digitale e la programmazione regionale, definite nell'ambito del ciclo di programmazione 2014 - 2020, come di seguito definite:

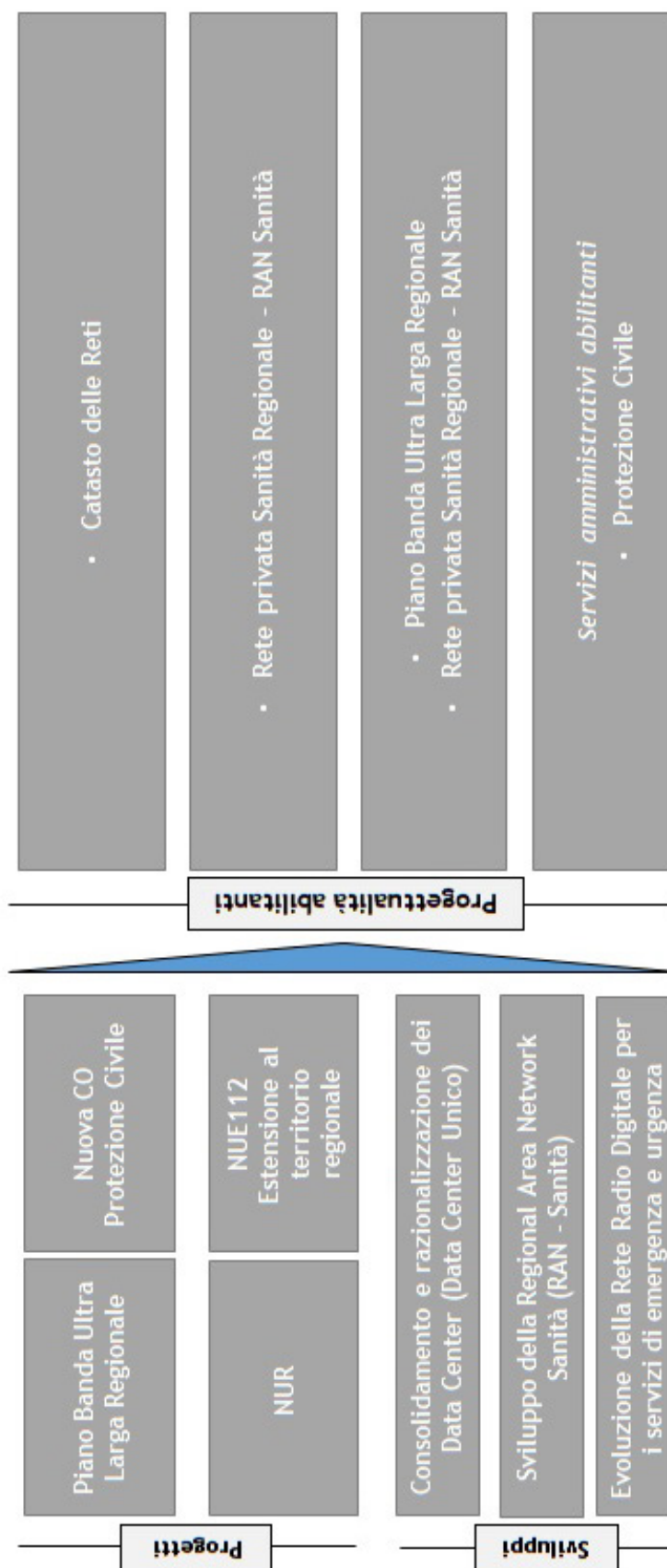
- Infrastrutture digitali e di rete;
- Comunità intelligenti;
- Amministrazione digitale, aperta e intelligente;
- Cittadinanza e Competenze digitali;
- Sanità Digitale;

Con riferimento a tali linee prioritarie, LAZIOcrea opererà perseguendo le macro-categorie di obiettivi strategici (Ecosistemi; Infrastrutture Immateriali; Infrastrutture Fisiche) di specifica competenza regionale, indicate dal già citato Piano Strategico triennale dell'Informatica nella Pubblica Amministrazione (Modello di attuazione per le Regioni e le Province Autonome), e, in particolare:

Per quanto riguarda le **infrastrutture fisiche** LAZIOcrea è coinvolta nell'implementazione di diversi progetti e servizi, i più rilevanti dei quali sono senza dubbio costituiti dalla Costituzione del nuovo Centro di Elaborazione Dati regionale, e la Rete dedicata alla Sanità.

## Aree di Intervento

### Infrastrutture digitali e di rete



LAZIOcrea individua il cittadino come obiettivo principale dei servizi erogati sia creando un'infrastruttura centralizzata e focalizzata ai rapporti con esso, garantendo multi-canali agli strumenti di contatto ed orientando le tecnologie all'ottimizzazione della qualità e dei tempi di risposta (Progetto NUR), sia coordinando i sistemi di emergenza (NUE112, Protezione Civile, Centro Funzionale ed in parte ARES118),



Con riferimento alle **infrastrutture immateriali**, a valenza trasversale, LAZIOcrea ha già messo in campo la progettazione dei vari interventi verticali che sfruttano a pieno in modo integrato il valore strategico aggiunto delle piattaforme abilitanti e dati come:

- SPID;
- NUR (Numero unico regionale);
- Fattura PA (e-invoice)
- Pago@PA;

- FSE (Fascicolo Sanitario Elettronico);
- NoiPA;
- Open Data;

Le infrastrutture materiali e immateriali, costituiranno le fondamenta tecnologiche fisiche e logiche per riprogettare e sviluppare in modo coerente e digitale gli **Ecosistemi** di competenza regionale in modo da perseguire i già citati obiettivi:

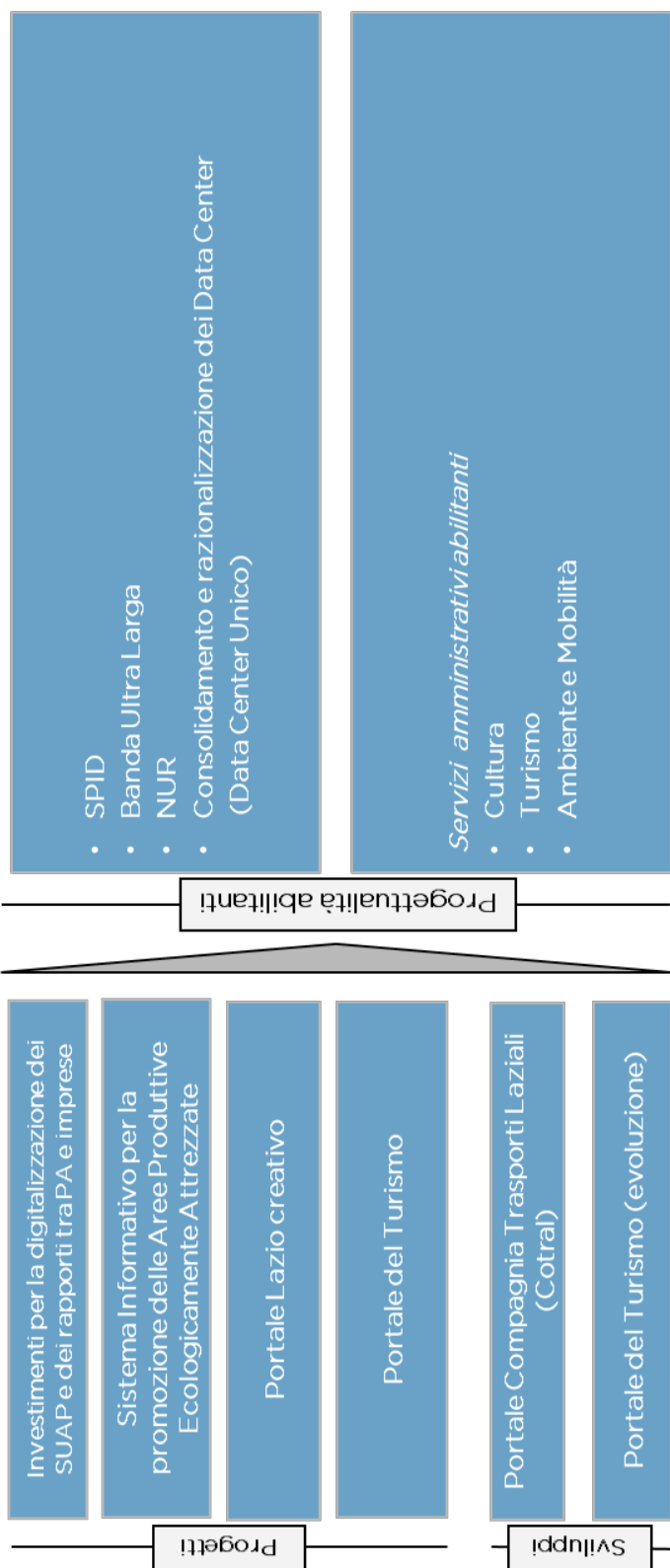
- Realizzare servizi che semplifichino l'interazione dei cittadini con la PA, attraverso un modello di interoperabilità condiviso nazionale;
- Valorizzare Best-Practice ed analizzare worst-practice all'interno di ogni ecosistema (Sanità)

A tal proposito di seguito vengono rappresentate le altre quattro linee di intervento, coerenti con la strategia digitale di Regione Lazio, con evidenza delle piattaforme abilitanti di contesto:



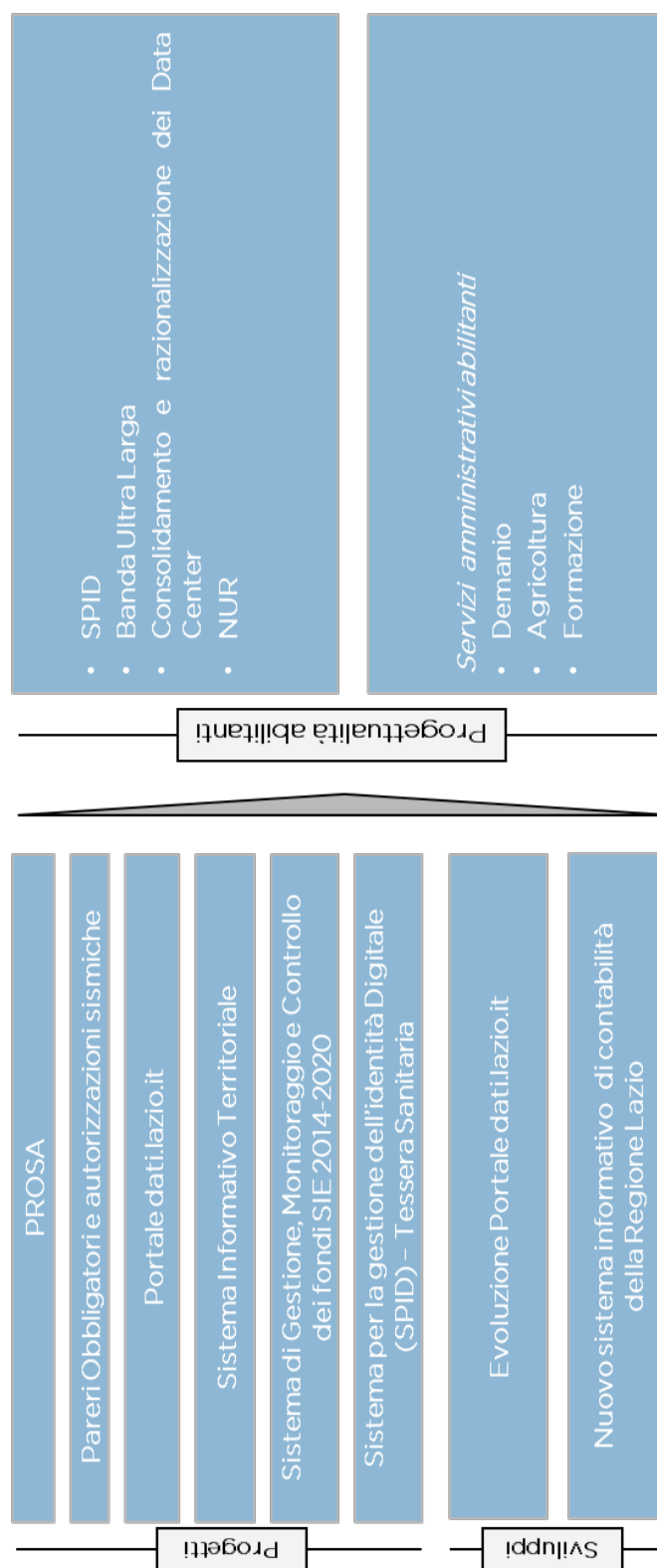
## Area di Intervento

### Comunità intelligenti



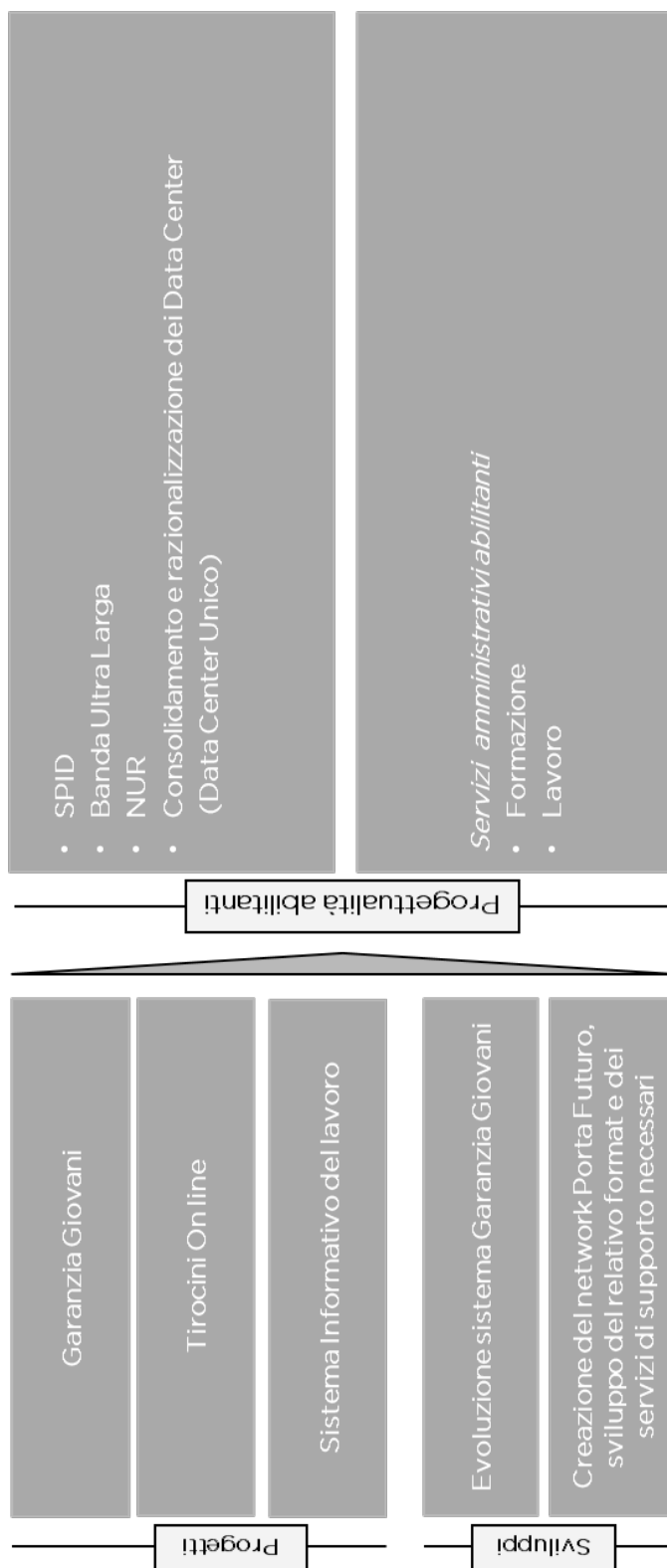
## Area di Intervento

### Amministrazione digitale, aperta e intelligente



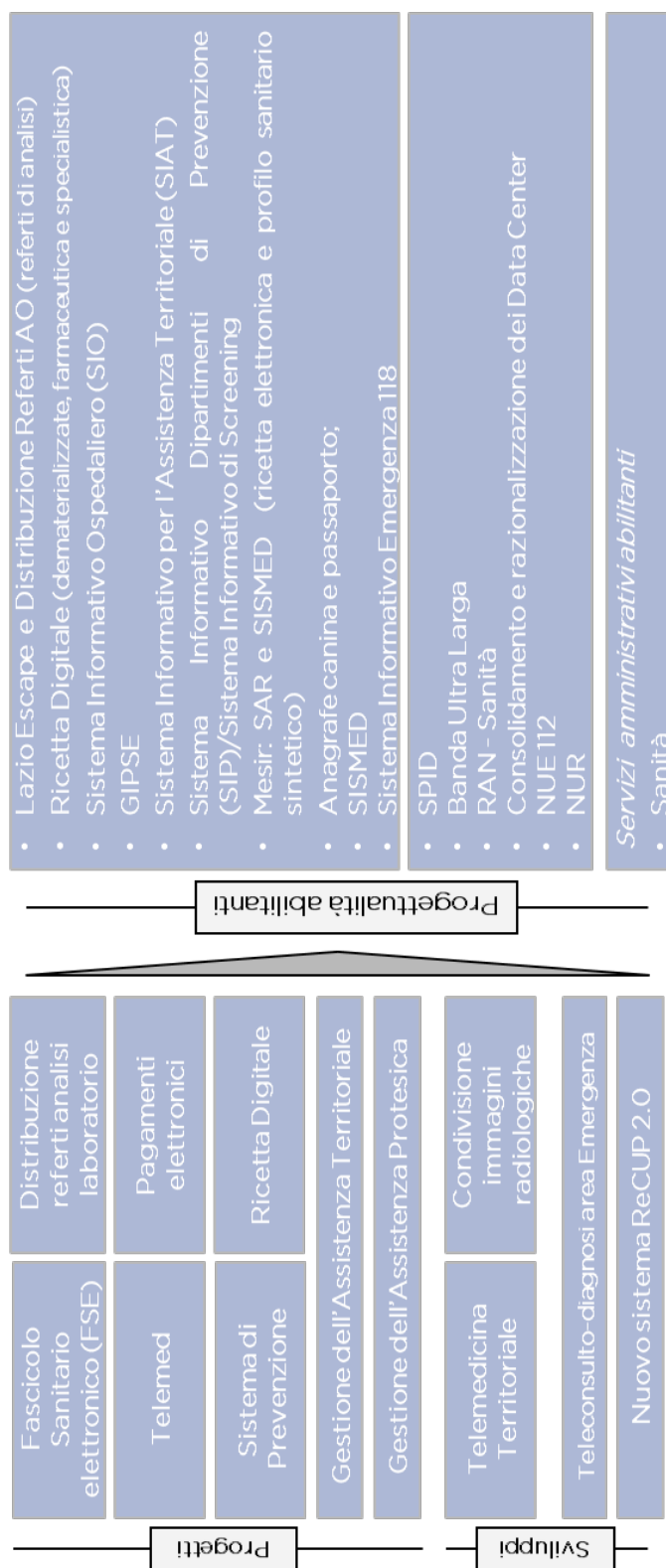
## Area di Intervento

# D Cittadinanza e Competenze Digitali



## Area di Intervento

### Sanità Digitale



Con particolare riferimento all'ecosistema Sanità Digitale, guardando alla customer experience ed alla valorizzazione del patrimonio informativo sanitario, assumono particolare strategicità le seguenti progettualità:

- **Portale Salute Lazio**

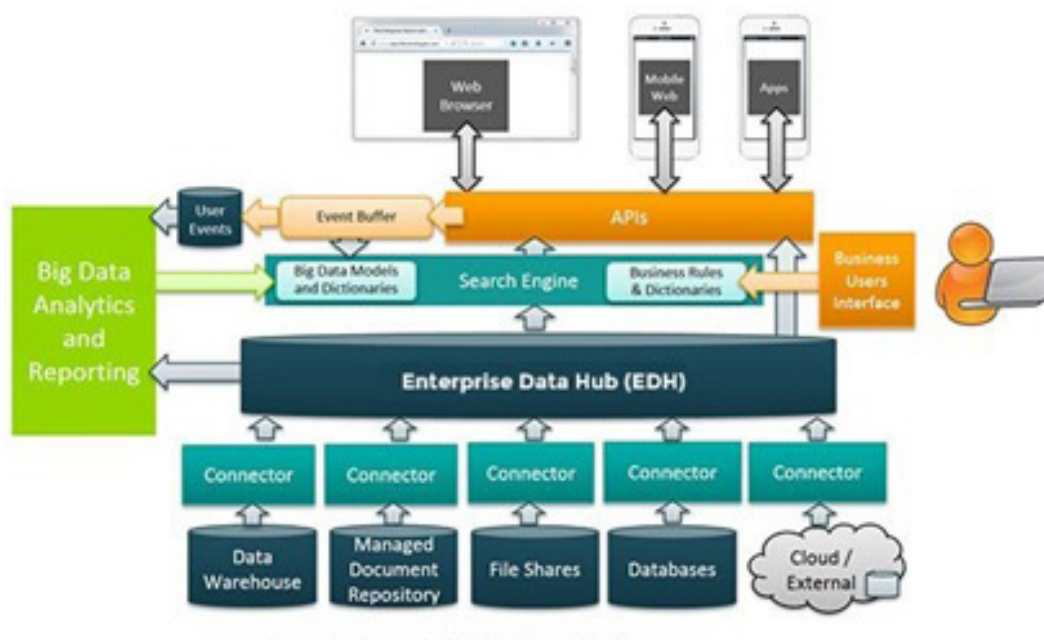
Sviluppo ed Evoluzione del portale Salutelazio.it con l'obiettivo di erogare servizi sanitari che guardino alla digitalizzazione e alla semplificazione dei servizi welfare online per il Cittadino (Citizen Experience) e rispettino i paradigma nazionali di riferimento.



- **Data Hub Regionale**

Introduzione di un modello innovativo di azienda pubblica tesa a valorizzare il patrimonio informativo pubblico del «dato» attraverso l'erogazione di servizi a valore aggiunto e l'implementazione di un'infrastruttura di Data Management unica per la Regione Lazio che consenta di accogliere, elaborare e mettere a disposizione i dati (provenienti da domini diversi) attraverso delle interfacce standard. Più nel dettaglio, attraverso il Data Hub Regionale, LAZIOcrea intende:

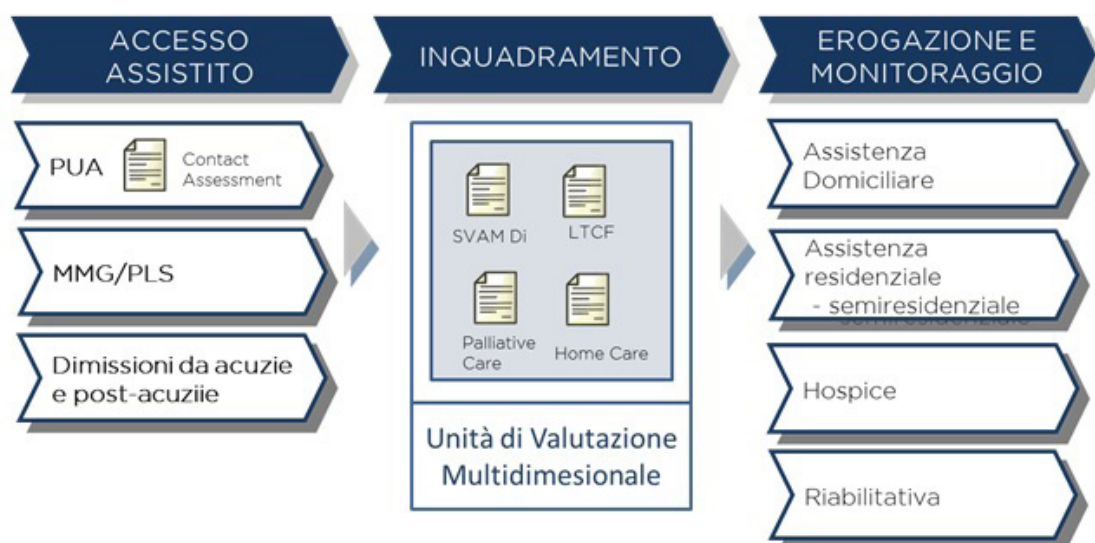
- Diventare punto di riferimento regionale che consenta di aggregare valore per i cittadini e le comunità locali creando nuovi e/o migliori servizi basati sui dati;
- Garantire la disponibilità dei dati a terzi per consentire la creazione di valore aggiunto per la crescita economica e sociale delle comunità locali e del Paese in generale (Open Data).



#### ▪ Sistema socio-sanitario territoriale

Lo Sviluppo del Sistema socio-sanitario territoriale della Regione Lazio consiste nello Sviluppo e nell'Evoluzione del sistema informativo e servizio per la gestione delle prestazioni socio-sanitarie di Regione Lazio con l'obiettivo di:

- Ampliare le protezioni fornite dal sistema dei servizi e degli interventi sociali e sociosanitari;
- Gestione dei bisogni semplici e complessi emergenti in modo più equo e omogeneo nell'accesso alle prestazioni;
- Fornire una piattaforma abilitante per la gestione del servizio di assistenza domiciliare per soggetti e nuclei familiari con fragilità sociali e con le prestazioni di cura sociali e sanitarie integrate.



Oltre alle sopra citate progettualità la Società è coinvolta in altri progetti a forte valenza strategica che hanno l'obiettivo di fornire servizi innovativi integrati volti all'ottimizzazione della gestione dei processi e procedimenti amministrativi complessi, sfruttando il forte Know-how delle risorse LAZIOcrea, nonché favorire i processi di dematerializzazione e digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento ai seguenti domini:

- Servizi per la gestione dei procedimenti amministrativi dei lavori pubblici (espropri, gestione commissariale, genio civile, autorizzazione antisismica);
- Servizi per la gestione del Piano di sviluppo rurale agricolo di Regione Lazio (gestione e concessione di finanziamenti per istanze avanzate in adesione ad avvisi pubblici, nonché agli eventuali e susseguenti controlli documentali);
- Servizi per la gestione integrata in ambito lavoro e formazione (Politiche attive e aggiornamento del patrimonio informativo del dipendente, sostegno del reddito, accreditamento degli enti, Osservatorio mercato del lavoro, apprendistato).

#### iLab: il Laboratorio di Innovazione LAZIOcrea

Tra le azioni, previste per il triennio considerato, con le quali LAZIOcrea intende sviluppare ed erogare servizi rivolti direttamente ai cittadini della Regione Lazio, si iscrive la realizzazione di un Laboratorio di Innovazione attraverso cui favorire la diffusione di pratiche ed esperienze in materia di crescita digitale.

Tale Laboratorio di Innovazione mira alla creazione di un percorso di diffusione delle pratiche digitali che possa costituire da un lato un centro di riferimento regionale per lo sviluppo di competenze dello sviluppo digitale e dall'altro un punto interattivo di diffusione dei risultati ottenuti attraverso l'implementazione delle strategie di crescita digitale.

Con l'implementazione dell'Open Innovation Lab, LAZIOcrea intende favorire il rapporto con i cittadini e, in particolar modo, con quelle fasce di popolazione più giovani, che rappresentano un target naturale per le tematiche di agenda digitale e che costi-



tuiscono, al contempo, una risorsa importante nel perseguimento degli obiettivi che la crescita digitale si prefigge.

Con la realizzazione dell'iLab, LAZIOcrea intende infatti dare un forte impulso alla trasformazione digitale della Regione Lazio, che consentirà la realizzazione di applicazioni digitali di nuova generazione, *intendendo 'Innovazione' come combinazione o sintesi di conoscenze su prodotti, servizi e processi originali e rilevanti.*

Le attività previste all'interno dell'iLab risponderanno, a loro volta, ad obiettivi strategici ed operativi che possono essere riassunti come segue:

- Creare Awareness Digitale;
- Diffusione di Best-Practice in tema di Agenda Digitale;
- Definizione di un ecosistema innovativo per la creazione di applicazioni digitali;
- Incremento delle competenze digitali dei cittadini;

Le principali attività che caratterizzeranno il Laboratorio di Innovazione sono:

- Ideazione, sperimentazione e prototipizzazione di soluzioni tecnologiche innovative per proporre servizi a valore aggiunto ai cittadini della Regione Lazio;
- Progettazione e Realizzazione di soluzioni per la valorizzazione del patrimonio culturale della Regione Lazio;
- Sviluppo di Apps Mobile per i principali sistemi operativi (IOS, Android...) applicati ai domini di competenza regionale (Es. Cultura, Turismo, etc.);
- Sviluppo di applicazioni mobile integrate che sfruttino pienamente le potenzialità digitali offerte dalle nuove tecnologie (realtà aumentata, realtà virtuale, dispositivi di prossimità, dispositivi indossabili);



Figura 12: iLab: Principali attività

#### 5.3.1.4 Altri Obiettivi per Specializzazione di Servizi

##### **Strategia in Materia di Sviluppo e Promozione del Territorio con particolare attenzione alla Valorizzazione del Patrimonio Culturale della Regione Lazio.**

In questo scenario, e nel novero del piano strategico 2017 - 2019, acquisiscono particolare rilevanza gli obiettivi relativi all'area Sviluppo e Promozione del Territorio con particolare attenzione alla Valorizzazione del Patrimonio Culturale.

La rilevanza di questo settore deriva principalmente dall'impatto di tale area per lo Sviluppo Territoriale e per i Cittadini della Regione Lazio, attraverso azioni in grado di generare effetti economici e sociali positivi e visibili.

A partire dagli ultimi decenni, infatti, e più precisamente, con il passaggio da un'economia (e una società) a prevalente componente industriale ad un'economia (e una società) a prevalente componente immateriale, il ruolo che il territorio, e le risorse che insistono su di esso, gioca nello sviluppo di determinate aree geografiche è divenuto sempre più centrale.

Questo è ancor più vero nel nostro Paese, e per la Regione Lazio in particolare, che su questo versante mostrano delle caratteristiche strutturali che fanno di questo territorio un esempio unico a livello internazionale.

Come appare sempre più evidente sia dalle rilevazioni statistiche che dagli approfondimenti di tipo accademico-scientifico, la relazione che lega patrimonio culturale, capitale sociale e dinamiche economiche è tale da rendere la valorizzazione del patrimonio artistico e lo sviluppo e la promozione del territorio uno degli obiettivi prioritari delle policy a tutti i livelli territoriali (comunitario, nazionale e regionale).

Le attività di LAZIOcrea previste per il triennio 2017 - 2019 in materia di Sviluppo e di Promozione del Territorio, con particolare attenzione alla Valorizzazione del Patrimonio Culturale della Regione Lazio, si inscrivono dunque in un più ampio processo di creazione di valore in grado di poter generare potenziali fenomeni di "feedback della domanda" e di percorsi di crescita intersettoriali, grazie ai quali, un intervento realizzato nel comparto culturale e territoriale, riesce a generare effetti positivi oltre che sulle dinamiche specifiche anche su altri settori produttivi, amplificando pertanto i benefici percepiti dai cittadini e dalle imprese presenti sul territorio.

A queste considerazioni di natura tecnico-economica si associano anche le riflessioni legate agli obiettivi che l'azionista unico ha indicato alla Società nel DEFR 2017-2019, in merito alla creazione di servizi destinati ai cittadini e direttamente fruibili da essi.

Si associano inoltre, in una visione di sviluppo strategico e di posizionamento societario, le considerazioni evidenziate in termini di relazione con gli stakeholder e l'adozione, da parte di LAZIOcrea, di una cultura user-centered che permetta a tutti i livelli di produzione di operare secondo le specifiche esigenze dei beneficiari finali dell'ordinaria amministrazione Aziendale.

In questo contesto LAZIOcrea intende pertanto sviluppare, nel triennio considerato, una serie di azioni che permettano alla Società:

- il perseguimento degli obiettivi statuari e degli obiettivi strategici indicati dalla Regione Lazio;
- la creazione e l'erogazione di servizi percepiti ad alto valore aggiunto dai beneficiari finali (cittadini);

- la creazione di progettualità in grado di generare forti impatti economici e sociali attraverso lo sviluppo territoriale, l'incremento dell'attrattività territoriale, l'aumento dell'awareness anche in visione di sviluppi macro-territoriali legati a fenomeni di tipo turistico-ricettivo.

In questo senso, LAZIOcrea fornisce alla Regione Lazio supporto in ambiti fondamentali per avviare un processo di valorizzazione e promozione del Territorio: Ambiente, Agricoltura, Cultura, Turismo, Trasporti, Urbanistica, Censimento del patrimonio immobiliare della Regione Lazio.

LAZIOcrea fornisce supporto alle Direzioni Regionali di riferimento garantendo lo svolgimento di servizi importanti.

In materia di **Ambiente** viene fornito supporto nelle istruttorie connesse ai progetti per l'assoggettabilità alle valutazioni di incidenza sui Siti di Importanza Comunitaria e sulle Zone di Protezione Speciale. Inoltre viene fornito supporto nelle istruttorie relative all'adozione e approvazione dei piani delle aree naturali protette e al monitoraggio degli interventi riguardanti la tutela della natura, la biodiversità, le protezioni delle aree protette (compresi i SIZ e ZPS).

In materia di **Agricoltura**, LAZIOcrea svolge attività di supporto tecnico e amministrativo in particolare nell'ambito del PSR – Programma di Sviluppo Rurale che rappresenta il principale strumento di programmazione e finanziamento per gli interventi nel settore agricolo, forestale e per lo sviluppo rurale dell'intero territorio regionale.

In materia di **Cultura** LAZIOcrea svolge attività di supporto tecnico e amministrativo relativamente alle funzioni connesse all'accoglienza e all'assistenza diretta al pubblico, alla comunicazione, all'organizzazione e alla gestione degli eventi per i sistemi archivistici, bibliotecari e museali della Regione Lazio.

In materia di **Turismo** LAZIOcrea svolge attività di progettazione editoriale e creativa di prodotti di comunicazione, nonché realizzazione degli stessi anche in formato elettronico. Fornisce supporto alla predisposizione di contenuti per il web e l'editoria e alla organizzazione generale di attività ed eventi di promozione turistica. Si occupa inoltre del coordinamento editoriale del portale visitlazio.com con l'aggiornamento delle notizie da pubblicare sul portale in raccordo con quanto pubblicato sui social network (twitter/facebook). In ultimo, LAZIOcrea fornisce supporto per la realizzazione di iniziative di comunicazione di eventi digitali per la valorizzazione del territorio.

In materia di **Trasporti** LAZIOcrea svolge tra gli altri l'importante attività di monitoraggio dei Servizi di Trasporto Pubblico Locale (Trenitalia, LAZIOMAR, ATAC ferrovie ex concesse, COTRAL) verificando il rispetto degli standard di efficienza e qualità previsti dai Contratti di Servizio che legano Regione Lazio e i diversi operatori del TPL regionale.

In materia di **Urbanistica** LAZIOcrea svolge attività di supporto tecnico e amministrativo in particolare relativamente alla redazione e l'attuazione dei piani regionali, territoriali e paesistici.

Nell'ambito del **Censimento del patrimonio immobiliare della Regione** LAZIOcrea svolge attività di supporto tecnico e amministrativo nel servizio di censimento che ha l'obiettivo di verificare il mantenimento dei parametri dei beni immobili precedentemente censiti e di catalogare i beni immobili non censiti, ai fini dell'aggiornamento annuale dell'inventario dei beni regionali nonché della predisposizione dei piani di razionalizzazione degli spazi della sede regionale ad uso istituzionale e della messa a valore.

LAZIOcrea, inoltre, nell'ambito della valorizzazione del patrimonio regionale è il soggetto attuatore del progetto “Artbonus”.

Con la Legge n 106 del 29 luglio 2014, al titolo 1: *Misure urgenti per la tutela del patrimonio culturale della nazione e per lo sviluppo della cultura* all'articolo 1, ART-BONUS- *Credito di imposta per favorire le erogazioni liberali a sostegno della cultura* è stato previsto un meccanismo di credito di imposta per le erogazioni liberali in denaro che privati e organizzazioni (imprese, etc.) destinano alla tutela e alla conservazione del patrimonio culturale nazionale.

Più precisamente, il testo della legge recita: *per le erogazioni liberali in denaro effettuate nei periodi d'imposta successivi a quello in corso al 31 dicembre 2013, per interventi di manutenzione, protezione e restauro dei beni culturali pubblici, per il sostegno degli istituti e dei luoghi della cultura di appartenenza pubblica, delle fondazioni lirico-sinfoniche e dei teatri di tradizione e per la realizzazione di nuove strutture, il restauro e il potenziamento di quelle esistenti di enti o istituzioni pubbliche che, senza scopo di lucro, svolgono esclusivamente attività nello spettacolo [si applica un] credito d'imposta [che] è riconosciuto alle persone fisiche e agli enti non commerciali [...] ai soggetti titolari di reddito d'impresa.*

Come si legge dal sito istituzionale, *la Regione Lazio intende aderire a questa iniziativa tramite la Campagna istituzionale – “Art Bonus – Regione Lazio” con una selezione di beni e strumenti che possano consentire il recupero e la promozione del proprio Patrimonio.*

LAZIOcrea S.p.A., quale Soggetto Attuatore degli interventi tecnici del “Programma di Valorizzazione del patrimonio storico, artistico e culturale regionale: Art Bonus Regione Lazio”, ha avviato una strategia di conservazione e valorizzazione di tale patrimonio, che prevede interventi tecnico-manutentivi che garantiscano la messa in sicurezza dei beni ed azioni mirate all'implementazione della fruizione pubblica, mediante una campagna di informazione, sensibilizzazione sociale e promozione turistica.

Il programma di valorizzazione del patrimonio storico, artistico e culturale regionale si concretizza nella realizzazione di attività ed interventi di:

- Riqualificazione;
- Conservazione;
- Restauro;
- Valorizzazione

da attivare su quei beni che sono stati selezionati dalla Regione Lazio, come indicati di seguito:

- Palazzo Doria Pamphilj, a San Martino al Cimino – VT;
- Edificio ex GIL a Trastevere, Roma;
- Villa Ponam, frazione Case San Benedetto – RI;
- Palazzo Caetani a Fondi – LT;

Altri beni individuati da inserire sono invece:

- la Torre Medievale e il Borgo di Palidoro (Comune di Fiumicino, Provincia di

Roma)

- il Complesso di San Domenico, la Villa Cantarano;
- il Palazzo Calabresi (Comune di Viterbo)
- il Castello di Roccarespampani (Comune di Monteromano, Provincia di Viterbo)

Saranno individuate per questi immobili destinazioni d'uso permanenti, sviluppando funzioni sostenibili che puntino al pieno utilizzo di tutti gli spazi disponibili e che non si fermino alle attività culturali, ma che integrino in modo intelligente i settori cultura, storia, patrimonio, arte, turismo, formazione, agricoltura ed enogastronomia, per fare di questi siti dei poli attrattivi per cittadini e turisti, consentendo contestualmente effettivi risparmi al Socio Unico Regione Lazio.

Tra i progetti in cui la Società è coinvolta, di particolare rilevanza è quello che prevede la Valorizzazione del Castello di Santa Severa.

Il Complesso Monumentale di Santa Severa è un luogo straordinario che la Regione Lazio, proprietaria dell'immobile, ha voluto restituire in via continuativa ai cittadini per permettere loro di godere del suo fascino storico, artistico ed archeologico, avviando un progetto di valorizzazione, affidato a LAZIOcrea, teso a promuovere la conoscenza di questo prezioso patrimonio culturale, in modo da raggiungere ampie fasce di pubblico, garantendo la massima accessibilità e fruibilità del bene e migliorando l'esperienza complessiva di visita, attraverso una rinnovata e più moderna offerta al pubblico di qualità ed efficienza.

In tal senso, il Complesso di Santa Severa, grazie ad un lavoro congiunto con il territorio e con gli attori locali, diventerà un polo culturale, un vero e proprio motore di sviluppo ed uno dei principali attrattori nell'offerta turistico - culturale - enogastronomica della Regione Lazio e dell'intero Paese, cogliendo a pieno tutte le opportunità di crescita socio-economica per il territorio regionale ed intercettando un pubblico nazionale ed internazionale.



Figura 13: Castello di Santa Severa



### 5.3.1.5 Area Formazione

Con Legge regionale del 10 agosto 2016, n. 12, art. 3 commi 5 e 6 (“Disposizioni per la semplificazione, la competitività e lo sviluppo della Regione”. Procedure e modalità per il subentro di LAZIOcrea S.p.A. nelle attività svolte dall’Agenzia per lo Sviluppo delle Amministrazioni Pubbliche - ASAP: trasferimento delle funzioni e del personale a tempo indeterminato nella Società LAZIOcrea S.p.A.) e seguenti Deliberazioni di Giunta n. 128 del 28/03/2017 e n. 404 dell’11/07/2017, sono state trasferite alla LAZIOcrea le funzioni, attività e personale dell’Agenzia per lo Sviluppo delle Amministrazioni Pubbliche (ASAP) a partire dal mese di settembre 2017.

Pertanto, come previsto dall’art. 3.3 dello Statuto Sociale, LAZIOcrea opera anche nel campo della formazione, dell’aggiornamento, della qualificazione, e del perfezionamento professionale del personale dell’Amministrazione regionale.

Tale attività, oltre a rappresentare una delle specializzazioni produttive di LAZIOcrea, rappresenta uno degli asset strategici grazie ai quali contribuisce direttamente ed indirettamente all’incremento qualitativo dei servizi che la Regione Lazio eroga ai propri cittadini.

L’attività di Formazione, infatti, al pari di quanto già rilevato in materia di Sviluppo e Promozione del Territorio con particolare attenzione alla Valorizzazione del Patrimonio Culturale della Regione Lazio, è un’attività che permette di generare una duplice linea di impatti: da un lato essa contribuisce ad incrementare il livello di professionalità del personale della Regione Lazio, e pertanto a migliorare l’efficacia gestionale (della Regione e degli Altri enti ad essa correlati), e dall’altro permette di erogare servizi direttamente ai beneficiari finali, che possono coincidere sia con l’ampio bacino d’utenza rappresentato dai cittadini della Regione Lazio che con specifici sotto-target, di volta in volta indicati dai progetti formativi che vengono rivolte a particolari categorie della popolazione.

#### Attività Formative legate ai dipendenti della Regione Lazio e di altri enti

A partire dalla seconda metà del 2017, la Società è impegnata nello svolgimento di tre importanti progetti formativi rivolti al personale della Regione Lazio.

- Attività formative per il personale regionale (Cod. progetto **PERFOR**): nell’ambito del progetto, finanziato con fondi ordinari per un totale di Euro 576.000,00, LAZIOcrea ha provveduto alla:
  - Realizzazione e alla gestione dei test per le Progressioni Economiche Orizzontali rivolti a n. 2000 dipendenti della Regione Lazio;
  - Realizzazione di due corsi di formazione in modalità e-learning destinati a tutto il personale regionale;
  - Avvio della rilevazione delle competenze del personale incardinato nella Direzione Regionale Centrale Acquisti e nella Direzione Regionale Lavoro, per un totale di n. 202 dipendenti.
- Piano regionale di formazione per la qualificazione ed empowerment delle istituzioni (Cod. progetto **FOREMP**): nell’ambito del progetto, che rientra negli interventi previsti dal P.R.A. (Piano di Rafforzamento Amministrativo) ed è finanziato con fondi FSE per un totale di € 1.300.000,00, LAZIOcrea ha provveduto alla:
  - Pianificazione e alla programmazione delle attività formative da avviare entro il 31/12/2017, per un totale di n. 20 corsi di formazione, distinti per Aree tematiche (Area Programmazione e Progettazione; Area Control-

lo, Rendicontazione e Certificazione; Area Monitoraggio e Valutazione; Area Innovazione e Sviluppo; Area Anticorruzione; Area Giuridica; Area Manageriale; Area Benchmark; Area Agenda digitale);

- Realizzazione di un corso di formazione per i Direttori regionali, denominato “Strategie di prevenzione e contrasto della corruzione nei settori a rischio più elevato della Pubblica Amministrazione”;
- Attivazione delle procedure amministrative propedeutiche all’avvio dei corsi programmati.
- Attività Formative in materia di sicurezza per i lavoratori della Giunta Regionale, che ha l’obiettivo principale di fornire alla classe dirigenziale le conoscenze e gli strumenti operativi necessari per coordinare le attività di prevenzione e per svolgere efficacemente il proprio ruolo, nonché erogare attività di formazione attraverso la quale approfondire contenuti indispensabile per conferire ai Preposti per la Sicurezza il ruolo di promotori di una reale Cultura della Salute e Sicurezza. L’attività prevede l’erogazione di 4 moduli formativi dedicati, rispettivamente alle dimensioni:
  - Giuridico-Normativa;
  - Gestione ed Organizzazione della sicurezza;
  - Individuazione e Valutazione dei rischi;
  - Comunicazione, formazione e consultazione.

#### **Attività Formative destinate a specifiche categorie della popolazione o alla cittadinanza estesa**

Tra le attività formative che LAZIOcrea erogherà direttamente a specifiche categorie di popolazione o alla cittadinanza estesa, particolare rilevanza hanno, per il triennio, le attività attraverso le quali la Regione Lazio intende promuovere una crescita sostenibile ed inclusiva.

In questo senso, nel triennio considerato, LAZIOcrea sarà coinvolta nei seguenti progetti già contrattualizzati:

- **IPOCAD**  
Il Progetto IPOCAD, finanziato attraverso il FAMI (Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione), presenta un piano di intervento che prevede proposte progettuali distinte ma integrate tra loro, al fine di creare una governance di sistema che faciliti l’integrazione culturale-socio-lavorativa dei cittadini dei paesi terzi. In generale, il progetto si pone come obiettivo la riqualificazione dei servizi territoriali, in un’ottica sistemica, per una migliore risposta all’utenza immigrata, rifugiata e, in generale, vulnerabile. Le quattro azioni previste sono elencate di seguito:
  - Qualificazione del sistema scolastico in contesti multiculturali, anche attraverso azioni di contrasto alla dispersione scolastica;
  - Promozione dell’accesso ai servizi per l’integrazione;
  - Servizi di informazione qualificata, attraverso canali regionali e territoriali di comunicazione;
  - Promozione della partecipazione attiva dei migranti.



- **Piano Integrato degli interventi in materia di inserimento lavorativo e di integrazione sociale dei migranti.**

Il Piano integrato ha per oggetto la definizione di interventi in materia di politiche migratorie da sviluppare nel periodo di programmazione 2014-2020, al fine di rafforzare una programmazione coordinata ed integrata degli interventi nazionali e regionali anche attraverso la complementarietà delle azioni e delle risorse finanziarie.

- **Il PRILS LAZIO** - Piano Regionale d'integrazione linguistica e sociale degli stranieri nel Lazio, finanziato nell'ambito del Fondo Europeo per l'Integrazione dei cittadini dei Paesi terzi (FEI) 2012 - Ministero dell'Interno - Dipartimento Libertà Civili e Immigrazione, ha l'obiettivo di favorire l'integrazione linguistica e sociale, a livello locale, dei cittadini di Paesi terzi.

Nello specifico, la Regione Lazio rappresenta la 'cabina di regia' di un sistema nel quale gli stakeholder istituzionali e non, cooperano in modo sinergico al fine di:

- Consolidare e ampliare il Sistema formativo pubblico e gratuito per i cittadini dei Paesi terzi regolarmente soggiornanti nel Lazio, imperniato sulla rete dei Centri Territoriali Permanenti per l'educazione e la formazione in età adulta (CTP), coordinati dall'Ufficio Scolastico Regionale per il Lazio
- Realizzare un'azione di capacity building della rete dei CTP, in termini di elaborazione di protocolli comuni di intervento, rafforzamento delle competenze professionali e di dotazioni materiali.

Per la realizzazione di tali assi di sviluppo primario del progetto, verranno implementate una serie di azioni che prevedono il supporto strategico ed operativo di LAZIOcrea, che sarà, in particolare, coinvolta in:

- Realizzare 142 corsi di lingua italiana e 21.000 ore di formazione;
- Raggiungere 5.000 destinatari;
- Realizzare 3 protocolli di intesa da Amministrazioni Pubbliche;
- Contribuire alla costituzione di 5 nuove associazioni di cittadini di paesi terzi.
- **Progetto di Formazione per Assistenti familiari di persone affette da sclerosi laterale amiotrofica (SLA)**

Il progetto, che rientra nelle attività formative destinate a bisogni specifici della cittadinanza della Regione Lazio è distinto in una serie di azioni classificate come segue:

- La realizzazione di un intervento formativo di 300 ore finalizzato a colmare la grossa lacuna dell'assistenza domiciliare non sanitaria attraverso il riconoscimento della qualifica professionale di "Assistente Familiare";
- L'organizzazione di percorsi di formazione/informazione, di 20 ore ciascuno, rivolti ai familiari dei malati affetti da SLA.

Nel triennio considerato LAZIOcrea sarà coinvolta anche in altri progetti formativi a sostegno delle Politiche Sociali, della Polizia Locale e dei Enti Locali e della Protezione Civile.

## 6 Risorse Umane e Organizzazione Societaria



In coerenza con quanto espresso nelle visioni strategiche di LAZIOcrea, la Società, sia su indicazioni dell'azionista unico che per esigenze emergenti da necessità gestionali, pone tra i propri obiettivi prioritari la razionalizzazione e l'armonizzazione della struttura organizzativa interna, sia sotto il profilo giuridico-amministrativo sia sotto il versante della definizione dei processi informativi e decisionali.

In questa sezione verranno pertanto descritte le caratteristiche principali delle Risorse Umane attualmente coinvolte nei processi produttivi di LAZIOcrea, riassumendo quanto verrà illustrato più nel dettaglio nell'Allegato B: Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale 2017 - 2019, annesso al presente documento. Verranno altresì illustrati i processi che la Società intende porre in essere nel triennio al fine di migliorare il livello di organizzazione societaria, sia per quanto riguarda gli elementi tipici dell'organigramma aziendale (centri di responsabilità, etc.) che per ciò che concerne i percorsi di crescita professionale dei dipendenti.

Verranno inoltre indicate le principali misure che LAZIOcrea avvierà nel triennio in materia di certificazioni e di controlli interni ed esterni e ai programmi di gestione dei rischi.

### 6.1 Risorse Umane: Descrizione e Obiettivi Correlati

Come già ampiamente evidenziato, LAZIOcrea S.p.A. è il frutto di un'operazione di accorpamento di diverse realtà aziendali e associative, inserita nel più ampio contesto di contenimento della spesa pubblica e di razionalizzazione delle partecipazioni societarie regionali. In sede di accorpamento, il personale proveniente dalle suddette realtà ha però mantenuto il proprio CCNL di riferimento, determinando la coesistenza all'interno dell'Azienda di tre differenti modelli contrattuali (Federculture, Metalmeccanico, Terziario) con un conseguente disallineamento di istituti giuridici ed economici che

rendono la gestione del personale estremamente disomogenea e complessa.

Al fine di superare le suddette criticità, la Regione Lazio ha quindi emanato un Atto di indirizzo concernente i criteri e le modalità per la procedura di perequazione del personale dipendente della LAZIOcrea (D.G.R. n. 624 del 10 ottobre 2017), con il quale si incarica la Società di avviare:

- Una prima azione di armonizzazione contrattuale, da concludere entro il 1° gennaio 2018, con l'estensione del contratto collettivo di lavoro Federculture, ad oggi applicato al maggior numero dei dipendenti, a tutto il personale aziendale, nel rispetto dei seguenti criteri:
  - Invarianza della spesa complessiva per il personale;
  - Equiparazione tra le aree funzionali e le categorie di inquadramento del personale appartenente ai diversi comparti di contrattazione mediante confronto degli ordinamenti professionali disciplinata dai rispettivi CCNL, tenendo conto delle mansioni, dei compiti, delle responsabilità e dei titoli di accesso relativi alle qualifiche ed ai profili professionali indicati nelle declaratorie delle medesime aree funzionali e categorie;
  - Puntuale rispetto dell'obbligo di riduzione della spesa di personale, di cui all'art. 1, comma 557 e seguenti, della Legge n. 296/2006 e degli altri vincoli di finanza pubblica, nonché delle procedure previste dalla normativa vigente in materia di personale e delle norme contrattuali di riferimento.
- Una seconda azione, di riqualificazione del personale dipendente già inquadrato in Lazio Service S.p.A. e LAit S.p.A., nell'ambito delle summenzionate risorse disponibili, allo scopo di garantirne la valorizzazione della professionalità e assicurarne la crescita professionale, nel puntuale rispetto delle procedure e delle modalità previste dalla normativa vigente in materia di personale e dalle norme contrattuali di riferimento, nonché dei sopra citati vincoli di contenimento della spesa per il personale.

Il suddetto processo di armonizzazione dei contratti e di riqualificazione del personale, avviato nel mese di ottobre 2017, porterà nel breve periodo ad una migliore definizione degli equilibri e delle responsabilità interne, con conseguenti effetti positivi sulle dimensioni economiche e produttive di LAZIOcrea.

Sarà inoltre stipulato un accordo integrativo di II° livello per tutto il personale dipendente quale condizione di miglior favore che garantisca a tutto il personale il medesimo trattamento utilizzando anche strumenti di welfare aziendale e prevedendo sistemi di incentivazione per i dipendenti impiegati in progetti che implicano particolari complessità organizzative ovvero che svolgono funzioni tecniche di particolare complessità, con esclusione del personale di livello dirigenziale.

Per quanto riguarda lo svolgimento di funzioni tecniche sarà inoltre istituito, ai sensi dell'art. 113 del D.Lgs. n. 50/2016 e ss.mm.ii. un apposito fondo alimentato da una quota non superiore al 2% degli importi a base d'asta per l'affidamento di lavori, servizi e forniture complessi, volto all'incentivazione delle attività di valutazione preventiva dei progetti, di predisposizione e gestione delle procedure di gara, di Responsabile del Procedimento (RP) e di Direttore dell'Esecuzione dei Contratti (DEC), di direzione dei lavori, di collaudo tecnico-amministrativo ovvero di verifica di conformità.

Una quota pari all'80% delle risorse finanziarie confluite nel suddetto fondo sarà quindi

ripartita tra i soggetti (quadri e personale direttivo, escluso il personale con qualifica dirigenziale ex art. 113, c. 3., d.lgs. 50/2016) che svolgono le suddette funzioni tecniche e tra i loro collaboratori, con le modalità e i criteri previsti in sede di contrattazione decentrata integrativa del personale e sulla base di un apposito regolamento aziendale in materia.

Il restante 20% potrà essere destinato all'acquisizione di beni, strumentazioni e tecnologie funzionali a progetti di innovazione anche per il progressivo uso di metodi e strumenti elettronici specifici di modellazione elettronica informativa per l'edilizia e le infrastrutture, di implementazione delle banche dati per il controllo e il miglioramento della capacità di spesa e di efficientamento informatico, con particolare riferimento alle metodologie e strumentazioni elettroniche per i controlli ovvero per l'attivazione presso l'Azienda di tirocini formativi e di orientamento o per lo svolgimento di dottorati di ricerca di alta qualificazione nel settore dei contratti pubblici, previa sottoscrizione di apposite convenzioni con le Università e gli istituti scolastici superiori.

## **6.2 Valorizzazione delle Risorse e Strumenti di lavoro flessibile**

L'efficacia e l'efficienza della nuova struttura organizzativa migliorerà attraverso la valorizzazione delle risorse umane, la revisione delle procedure ed il potenziamento dei sistemi informativi e l'integrazione dei Servizi di Supporto amministrativo-gestionale e tecnico-informatico.

Verranno inoltre favoriti strumenti di lavoro flessibile come il telelavoro e lo smart working.

## Telelavoro

In data 24 marzo 2017 è stato sottoscritto tra l'Azienda e le OOSS, l'Accordo di Telelavoro che ad oggi vede coinvolti 20 dipendenti, che già svolgono l'attività lavorativa presso il proprio domicilio.

LAZIOcrea, mediante questo strumento, si propone di favorire l'incremento del livello di soddisfazione e della qualità di vita dei dipendenti attraverso la conciliazione tra vita lavorativa e familiare, in linea con le nuove strategie di sostenibilità ambientale e di ottimizzazione dell'organizzazione aziendale.

Il numero dei dipendenti che possono accedere al Telelavoro è individuato sulla base delle esigenze tecniche di servizio e organizzative emerse dalle diverse strutture aziendali e, in ogni caso, nella misura massima del 5% dei dipendenti con rapporto di lavoro a tempo indeterminato.

Il Telelavoro è stato avviato dall'Azienda in questa prima fase in via sperimentale, con durata di 12 mesi dalla data di sottoscrizione dell'Accordo e ha coinvolto 4 progetti pilota:

- Servizio Censimento;
- Servizio Formazione;
- Servizio Trasporti;
- Servizio Turismo.

Oltre ai suddetti progetti pilota sono stati attivati ulteriori 5 progetti.

## Smart Working

Ad oltre dieci anni dall'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004 sul telelavoro, il Senato ha approvato, in via definitiva, la legge 22 maggio 2017, n. 81 recante le "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato", definendo per la prima volta un quadro normativo in materia di lavoro agile.

Lo Smart Working o lavoro agile si configura come un nuovo approccio all'organizzazione aziendale, in cui le esigenze individuali del lavoratore si contemperano, in maniera complementare, con quelle dell'impresa; non si tratta quindi di una nuova tipologia contrattuale, ma piuttosto di una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato da eseguire in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale (stabiliti dalla legge e dalla contrattazione collettiva).

Nell'ottica di applicare, ai dipendenti della LAZIOcrea, questa nuova modalità di lavoro più agile e flessibile, sono in corso le valutazioni sulle attività aziendali al fine di valutare le strutture aziendali potenzialmente interessate dallo Smart Working.

Il progetto dovrà essere oggetto di Accordo tra l'Azienda e le OOSS, al pari di quanto avvenuto per il Telelavoro.

### Piano Formativo Aziendale

Saranno attuati gli interventi previsti dal Piano Formativo Aziendale al fine di raggiungere i seguenti obiettivi:

- Accrescere le competenze e know-how necessari al conseguimento degli obiettivi di progetto e servizio;
- Valorizzare e responsabilizzare il personale;
- Rispettare le normative di settore e rispondere alle esigenze dei progetti/attività più critici.

La formazione rappresenta un fattore fondamentale di crescita e questo è ancora più vero dopo un processo di fusione e riorganizzazione che ha mutato in modo sostanziale la missione dell'Azienda e ha determinato un nuovo assetto organizzativo. Questo ha portato, inevitabilmente, parte del personale e degli stessi responsabili a rimettere in discussione il know-how individuale e di struttura.

Il processo relativo alla formazione e all'addestramento, in coerenza con le procedure di Qualità aziendale, può essere così rappresentato:



Sarà rivisto il Sistema di Valutazione e assegnati, sulla base del Piano Strategico 2017-2019 e del Budget 2018/2019, gli obiettivi a tutto il personale.

Saranno rivisti i regolamenti e le procedure interne, nell'ottica generale della massimizzazione dell'efficienza, del contenimento dei costi e della trasparenza dei processi di gestione del personale;

Verranno infine potenziati i sistemi informativi interni per una gestione ottimale delle informazioni relative alle risorse umane.

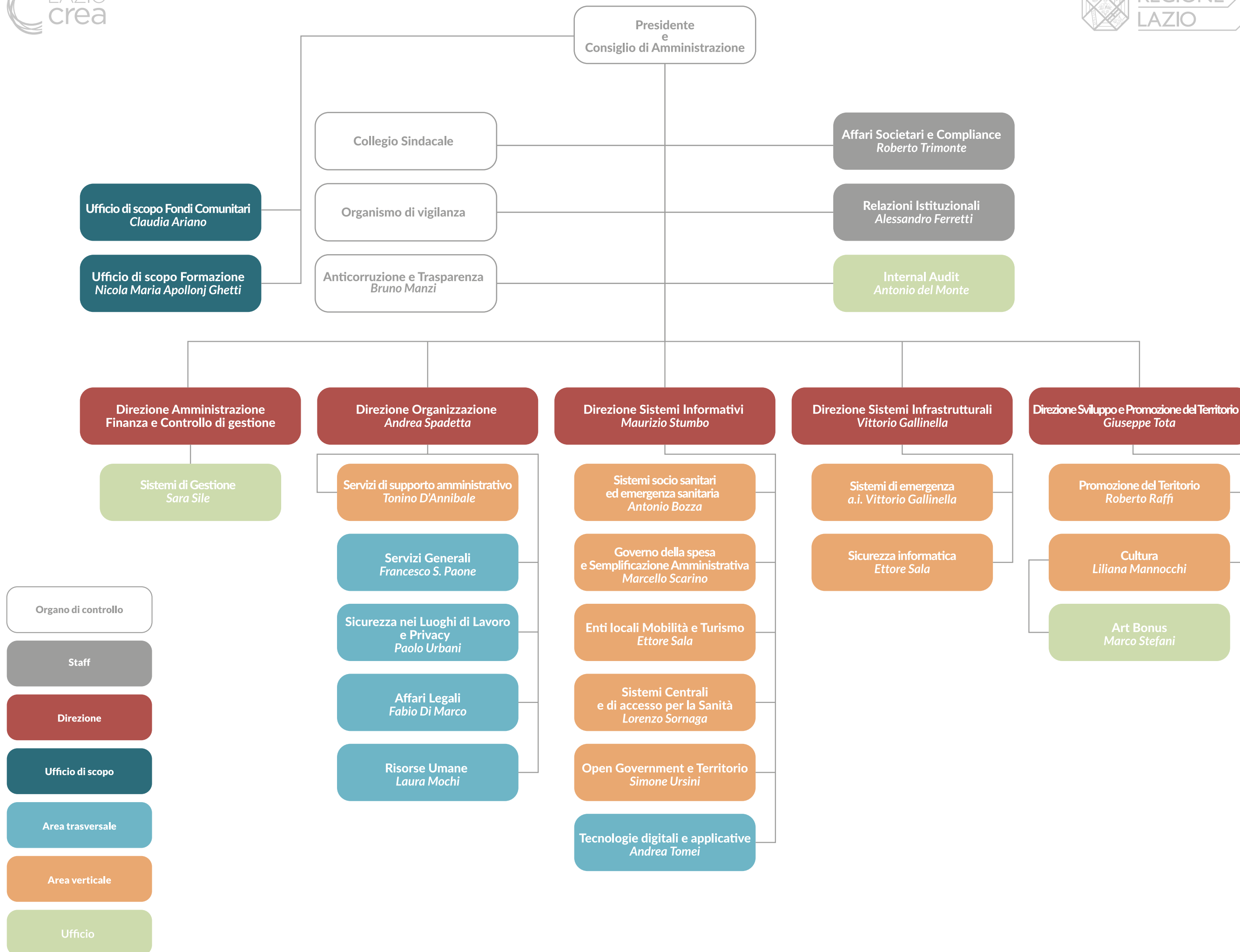
### **Razionalizzazione delle Sedi Produttive**

Allo scopo di migliorare le condizioni di lavoro del personale dipendente e contestualmente di ridurre sensibilmente i costi delle locazioni passive, in ottemperanza alle vigenti disposizioni nazionali e regionali per la razionalizzazione e la riduzione della spesa delle società controllate da pubbliche amministrazioni, entro il 31 marzo 2018 si procederà alla chiusura della sede operativa di via Adelaide Bono Cairoli n. 68 (già sede legale della LAit S.p.A.), che oramai risulta solo parzialmente utilizzata ed i cui costi di locazione e gestione gravano sul bilancio aziendale per un importo pari ad euro 650.000,00 circa all'anno. Le risorse umane ivi impiegate (pari a circa 108 unità) saranno quindi trasferite, entro la suddetta data, presso la sede legale di via del Serafico n. 107, previa ottimizzazione degli spazi ivi presenti e creazione di nuovi locali da adibire ad uso ufficio e archivi.

### **6.3 Organigramma Aziendale e Processi decisionali**

Di seguito viene illustrata la struttura societaria, così come suddivisa per centri di responsabilità aziendale.





La macrostruttura aziendale adottata è di tipo funzionale con strutture di staff e line (funzioni di staff proprie del Consiglio di Amministrazione) oltre ad Uffici di scopo (Formazione e Fondi Strutturali). Le Direzioni sono a loro volta organizzate in Aree ed Uffici. I Responsabili di Area possono essere individuati tra il personale di livello Dirigenziale o Quadro, mentre i Responsabili di Ufficio possono essere individuati tra il personale in possesso del livello D del (CCNL Federculture).

I Responsabili degli uffici di scopo e i Direttori potranno avere deleghe conferite dal CDA. I Direttori potranno, a loro volta, delegare specifiche attività di competenza ai Responsabili delle Aree e degli Uffici loro afferenti.

In sintesi i cambiamenti di maggiore rilievo apportati alla struttura riguardano:

- L'introduzione di una Direzione che si occupi dei temi legati allo Sviluppo ed alla Promozione Territoriale con particolare attenzione alla Valorizzazione del Patrimonio Culturale;
- La composizione delle Direzioni che gestiscono sia funzioni verticali legate alla realizzazione dei servizi/progetti per il Committente che funzioni orizzontali trasversali a tutte le strutture aziendali (ad es. legale, risorse umane, reti ed infrastrutture, sistemi informativi);
- La riorganizzazione della Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo che gestirà solo funzioni orizzontali;
- La nuova ripartizione dei servizi/progetti tra le diverse Direzioni in base a quanto riportato nel POA, in special modo facendo riferimento all'attinenza del tema trattato rispetto alla natura delle Direzioni stesse, al fine di superare la dualità nella gestione dei servizi/progetti con la Regione Lazio ed avere un'unica interfaccia con il Committente per quanto attiene sia i servizi amministrativi che i progetti informatici afferenti ad uno specifico ambito;
- L'introduzione di due uffici di scopo che rispondano direttamente al CDA per le seguenti tematiche:

- **Formazione**

Ha come finalità principale la formazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni della Regione Lazio, opera in stretta sintonia con l'Area Formazione della Direzione Regionale Sistemi informativi e Risorse Umane per assicurare, da un lato, l'aggiornamento, la qualificazione e la specializzazione del personale dipendente degli enti pubblici locali e regionali e, dall'altro, per favorire il processi di innovazione organizzativa con l'impiego di metodologie avanzate, realizza studi di fattibilità e ricerche su temi come il decentramento, la esternalizzazione dei servizi;

- **Fondi Comunitari**

Cura la definizione di modelli organizzativi, procedure interne, schemi di atti regolatori e documenti, ivi compresi gli schemi di Piani operativi e Convenzioni da formalizzare con l'Amministrazione regionale, volti a disciplinare l'attuazione degli interventi progettuali finanziati con fondi europei, di concerto con le altre strutture aziendali competenti; supporta le attività di Monitoraggio e Rendicontazione amministrativo-contabile degli interventi progettuali aziendali finanziati con Fondi Europei, previa visione dei dati/documenti/informazioni prodotti dalle varie strutture

aziendali incaricate dell'attuazione, incluse le altre Direzioni aziendali competenti; svolge una funzione di scouting delle opportunità offerte dai programmi europei dedicati alla ricerca, all'innovazione alla cultura etc., individuando le linee di finanziamento e i bandi di interesse ("Call") emessi dalla Commissione Europea e provvedendo alla costruzione/ costituzione delle relative partnership ed alla realizzazione dei progetti ammessi, di concerto con le altre Direzioni aziendali.

L'istituzione, a livello di microstruttura, di figure di responsabilità che in alcuni casi necessitano di avere ruoli da quadro e/o livello D, che si avvalgono di gruppi di lavoro assegnati secondo le necessità e le competenze necessarie alla realizzazione del servizio/progetto o delle attività previste, al fine di accresce la motivazione dei singoli e valorizzare le competenze presenti.

A livello di microstruttura vengono, pertanto, identificate le seguenti figure aziendali:

**Il Responsabile di funzione o di servizio/progetto** è incardinato nell'ambito delle Unità di Staff dell'Organo Amministrativo e delle diverse Direzioni aziendali.

Presidia e mette a disposizione dell'Azienda un insieme di competenze omogenee, finalizzate alla individuazione, soluzione e gestione di tematiche specifiche.

È responsabile, altresì, dell'allocazione delle risorse nei tempi e nei modi previsti, in funzione delle esigenze progettuali e di servizio e, in particolare, dello sviluppo delle risorse umane a lui afferenti.

**Il Coordinatore di funzione o di servizio/progetto**, inquadrabile in fascia D, fornisce supporto alla struttura di riferimento nell'ambito delle proprie competenze e degli obiettivi specifici affidati. Svolge attività che richiedono preparazione specifica e capacità professionale con discrezionalità di poteri, grado di autonomia operativa e con facoltà di decisione, nei limiti delle direttive impartite.

Potranno essere individuate altre figure intermedie inquadrabili al livello C in base alle esigenze di servizio/progetto o funzione.

E' stato infine definito il "Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2017 - 2019" (allegato B al presente documento) in cui sono rappresentate le figure professionali che l'azienda intende acquisire nel prossimo triennio.

## 6.4 Misure in materia di Controlli, Gestione dei Rischi e Certificazioni

LAZIOcrea, nel perseguimento degli obiettivi societari (Cit. Capitolo 5) e in ottemperanza a quanto disciplinato in materia di controllo analogo (Cit. Capitolo 3), avvierà nel triennio 2017 - 2019 una serie di misure ed interventi per implementare un sistema integrato di controlli interni e di prevenzione di rischi aziendali (regolamenti, procedure e certificazioni) in materia di regolamenti e certificazioni.

In particolare, sono previste a tal riguardo azioni volte a

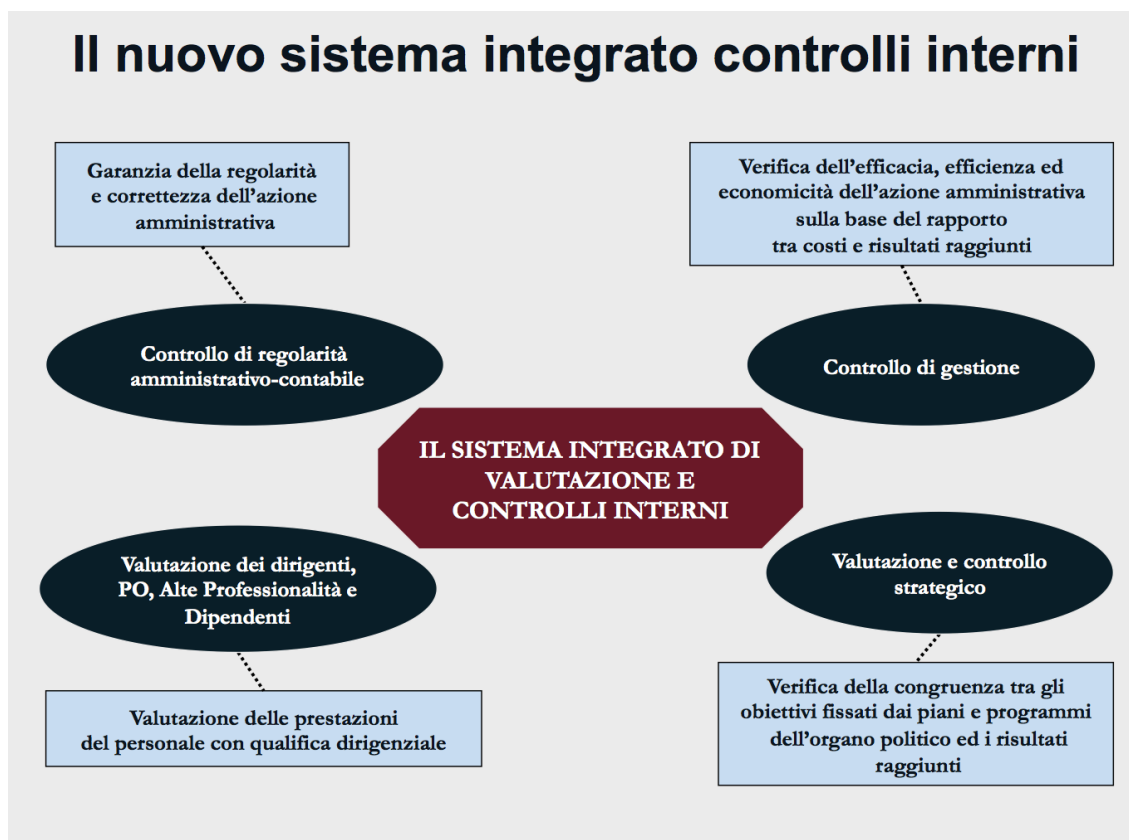


### 6.4.1 Il Sistema Integrato dei Controlli Interni

LAZIOcrea, inoltre, attiverà nel triennio un nuovo sistema integrato dei controlli interni, basato su quattro dimensioni principali:

- Controllo di regolarità amministrativo-contabile;
- Valutazione dei Dirigenti, Project Officer, Alte Professionalità e Dipendenti;
- Controllo di Gestione;
- Valutazione e Controllo Strategico.

## Il nuovo sistema integrato controlli interni



L'obiettivo principale del nuovo modello è di passare dalla cultura del “**controllo**” a quella del “**governo**” della gestione.

Pertanto, attraverso questo sistema, la Società riuscirà a raggiungere gli obiettivi di:



## 6.5 Sistemi di Gestione e relativi Standard

### Il nuovo modello di Gestione dei Rischi

LAZIOcrea, in qualità di società partecipata dalla Regione Lazio, così come indicato nel quadro normativo (Cit. Capitolo 3), adotterà nel triennio di riferimento, un nuovo modello di prevenzione e di Gestione dei Rischi, ispirato ai requisiti del modello ISO 31000: 2010.

Il nuovo modello ha il compito specifico di verificare che le procedure adottate dalla Società siano coerenti con l'obiettivo di prevenire la violazione di leggi, regolamenti, disposizioni di vigilanza, codice etico aziendale, regolamenti interni, metodi e procedure, ed assicurare, pertanto, una gestione dinamica e consapevole del rischio di non conformità ed operativo inteso come il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie o danni di reputazione, in conseguenza di violazioni di norme imperative o di autoregolamentazione.

Tale modello di gestione dei rischi, che può essere sintetizzato dalla figura seguente, prevede che si instauri all'interno della Società un processo di gestione dei rischi, da applicare ad ogni area e livello, così come nelle specifiche funzioni, progetti ed attività, in quanto ogni specifico settore comporta particolari necessità, interlocutori percezioni e criteri.

Gli elementi su cui si fonda il processo di prevenzione e di gestione dei rischi individuati sono la:

- Definizione del Contesto;
- Valutazione del Rischio (Identificazione, Analisi e Ponderazione);
- Trattamento del Rischio.

A tali elementi si associano le attività trasversali di:

- Comunicazione e Consultazione;
- Monitoraggio;
- Riesame.

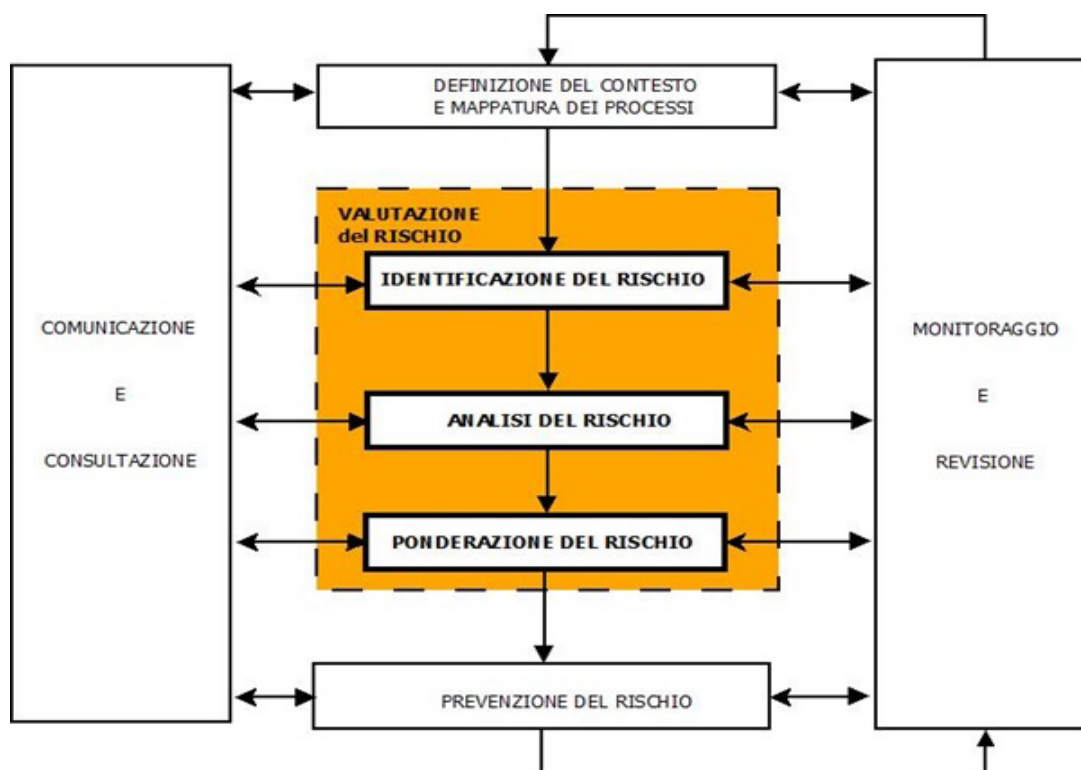


Figura 14: Modello di Gestione del Rischio

## Il Sistema Integrato di Certificazioni

LAZIOcrea, oltre all'adozione del modello di gestione dei rischi, attuerà durante il triennio considerato un Sistema Integrato di certificazioni secondo gli standard europei attraverso i quali potrà garantire un miglior Sistema di Prevenzione dei Rischi e, all'azionista e ai cittadini della Regione Lazio, migliori livelli qualitativi del proprio operato.

In particolare, le azioni che sono previste in questo senso sono:

- Aggiornamento dello Standard di Qualità (UNI EN ISO 9001: Sistemi di Gestione per la Qualità);
- Mantenimento dello Standard di Sicurezza (BS OHSAS 18001: Occupational Health and Safety Assessment Series);
- L'attivazione e l'implementazione dello Standard Informazioni (UNI EN ISO 27001: Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni);
- L'attivazione e l'implementazione dello Standard Corruzione (UNI EN ISO 37001: Sistema di Gestione per la prevenzione della Corruzione).



## 6.6 Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza

Il presente documento tiene conto, altresì, della normativa nazionale in materia di prevenzione della corruzione (Legge n. 190/2012) e di trasparenza (D.Lgs. n. 33/2013).

Ciò in quanto l'art. 41, comma 1, lett. g) D.Lgs. n. 97/2016 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche", è significativamente intervenuto sulla legge anticorruzione attraverso la modifica del comma 8 dell'art. 1 stabilendo che: «8. L'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione...omissis....».

Pertanto, in attuazione del sopra citato art. 1, comma 8 Legge n. 190/2012, Il Consiglio di Amministrazione di LAZIOcrea S.p.A., nella seduta del 4 settembre 2017, ha approvato i seguenti "obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza", che costituiscono contenuto necessario del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018/2020 nonché del presente documento di programmazione strategico-gestionale:

- Adeguare l'analisi di contesto (esterno, interno), l'analisi del rischio (identificazione, analisi e ponderazione del rischio) ed indicare le misure di prevenzione e di trattamento del rischio da adottare (individuazione e progettazione degli interventi);
- Potenziare l'accesso alle informazioni di LAZIOcrea S.p.A. anche tramite l'uso degli strumenti più avanzati di diffusione delle stesse;
- Indicare gli obiettivi strategici di prevenzione della corruzione e per la trasparenza ai fini del raccordo con il piano delle performance aziendali;
- Migliorare il processo di semplificazione e digitalizzazione delle attività aziendali per incrementare l'efficacia e l'efficienza dell'attuale sistema di prevenzione della corruzione di LAZIOcrea S.p.A.;
- Strutturare un sistema integrato di pianificazione, programmazione e controllo di LAZIOcrea S.p.A. per una unitaria attività di pianificazione, gestione e controllo di tutti gli accadimenti aziendali;
- Attivare un sistema di budget aziendale finalizzato al monitoraggio dell'efficacia e dell'efficienza dell'azienda nel suo complesso e dei singoli servizi;
- Verificare gli eventuali interventi di miglioramento dei sistemi di certificazione presenti in azienda (ISO, Qualità e Sicurezza);
- Implementare le certificazioni 27001 e 37001 ai fini di dotare l'azienda di tutti gli strumenti di certificazione sul mercato di competenza aziendale;
- Evidenziare le modalità di interfaccia per l'attuazione del piano ed il relativo flusso informativo tra Dirigenti ed il Responsabile Anticorruzione e per la Trasparenza;
- Indicare le modalità di selezione e formazione del personale dell'ente sia da impegnare nelle attività che sono esposte a rischio di corruzione (con finalità di ausilio al monitoraggio), sia in generale per tutto il personale (con finalità preventive e di diffusione di un'etica della Società e nella Società);
- Più in particolare, gli indicatori e i target degli obiettivi operativi dovranno essere definiti all'interno del Piano della performance 2018.

## 7 Analisi Economica



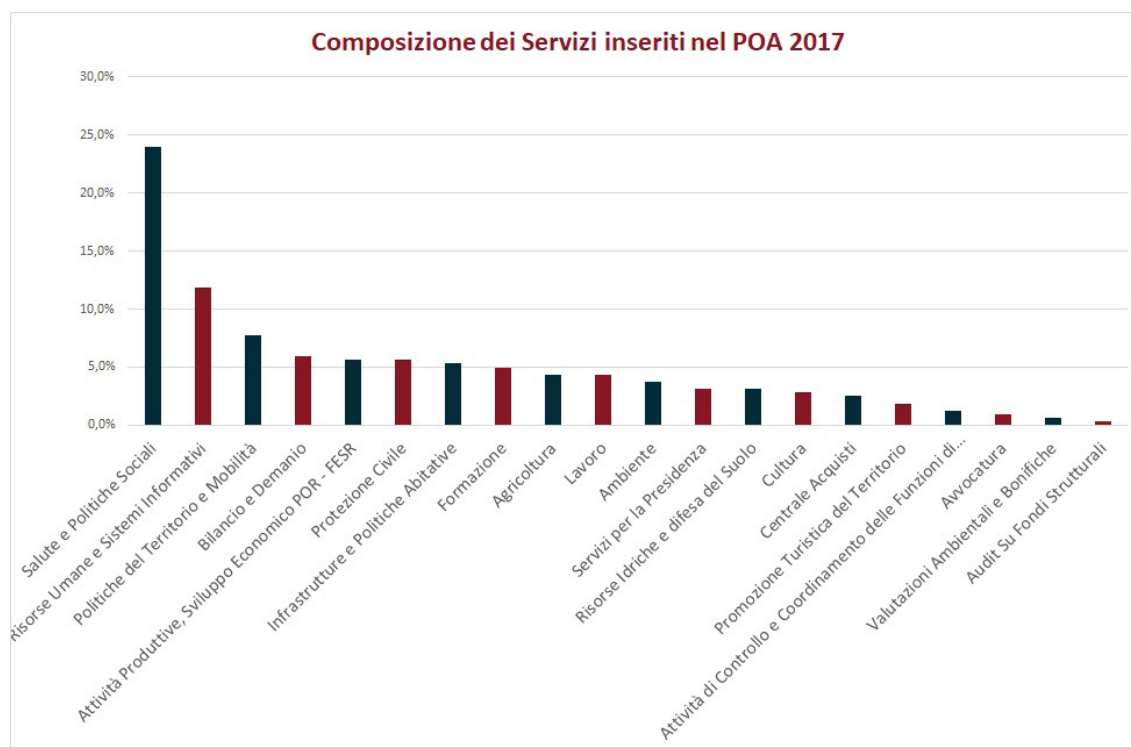
L'insieme delle visioni strategiche e delle azioni che LAZIOcrea attiverà nel triennio per il conseguimento degli obiettivi societari, unite alle già citate azioni in termini di efficientamento dell'intera struttura organizzativa, si tradurranno, per il periodo considerato, in una serie di dinamiche economiche che vengono di seguito illustrate.

L'analisi degli andamenti economici e le considerazioni ad essi correlati si basano, oltre che su quanto espressamente citato nel documento, anche sull'analisi dell'Allegato A: Preconsuntivo 2017 – Budget 2018 e 2019, annesso al presente documento.

## 7.1 L'attività di LAZIOcrea nel 2017

Nel corso dell'esercizio finanziario in corso, l'attività di LAZIOcrea è stata indirizzata dalle indicazioni del Piano Operativo delle Attività 2017.

I servizi inseriti all'interno di tale documento hanno riguardato principalmente il settore della Salute e delle Politiche Sociali, le Risorse Umane e i Sistemi Informativi e le Politiche del Territorio e Mobilità.



**Figura 15: Composizione dei Servizi inseriti nel POA 2017; Fonte: Nostra elaborazione da POA 2017**

La descrizione dei principali task che LAZIOcrea ha compiuto all'interno dei differenti settori è meglio specificata nella seguente tabella<sup>8</sup>:

<sup>8</sup> I task individuati sono da intendersi a titolo esemplificativo e come riferiti al Piano Operativo delle Attività del 2017.

Settore di Intervento	Principali Tasks
Agricoltura	Supporto tecnico amministrativo nella programmazione e finanziamento degli interventi nel settore agricolo
Bilancio, Tributi, Demanio, Patrimonio	Supporto nelle attività di censimento, sorveglianza dei beni e l'archiviazione della relativa documentazione
Dematerializzazione e Semplificazione Amministrativa	Supporto tecnico amministrativo, analisi della normativa, pre-istruttoria e redazione atti
Infrastrutture Tecnologiche	Definizione delle strategie di crescita digitale, Progettazione, Realizzazione e Gestione delle infrastrutture tecnologiche di rete a banda larga e ultra larga
Lavoro, Scuola e Università	Supporto per le iniziative di orientamento, formazione e inserimento lavorativo delle persone in condizione di svantaggio
Segretariato e Presidenza, Centrali Acquisti	Supporto all'attività amministrativa per l'attuazione ed il monitoraggio delle procedure di acquisto
Risorse Umane	Supporto nella realizzazione del piano di formazione, nella realizzazione di un repertorio delle competenze e nello sviluppo del personale
Infrastrutture e Ag. Protezione Civile	Supporto nella gestione degli interventi di emergenza e soccorso in ambito regionale, nazionale ed internazionale. Supporto nella realizzazione di interventi formativi
Fondi Strutturali	Supporto nella gestione di progetti formativi e nelle attività di assistenza tecnica in progetti finanziati con il fondo FAMI
Formazione	Formazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni della Regione Lazio e Supporto tecnico in materia di formazione, ricerca e innovazione, scuola e università
Open Data	Attuazione e-government, e-procurement e Open Government; progettazione, realizzazione e gestione del Data Center e del Sistema Informativo Regionale
Salute e Politiche Sociali	Gestione dell'azione amministrativa, attuazione dei processi riferiti all'ambito salute e integrazione socio-sanitaria
Ambiente, Territorio e Trasporti	Supporto nella gestione delle politiche abitative, viabilità e Genio
Turismo e Patrimonio Culturale	Servizi di supporto alla promozione turistica del territorio e al potenziamento della ricerca ed analisi del settore turistico. Servizi relativi all'attività di promozione culturale del territorio e implementazione e potenziamento delle ricerche ed analisi di settore anche attraverso l'uso della tecnologia

La distribuzione dell'allocazione delle risorse umane per categoria di servizio indica come i settori a più alto assorbimento di forza lavoro siano rappresentati da: Centrale Acquisti, Bilancio e Demanio, Risorse Umane e Sistemi Informativi, Salute e Politiche Sociali e Agricoltura.

## ALLOCAZIONE DELLE RISORSE (VALORI INDICATIVI)

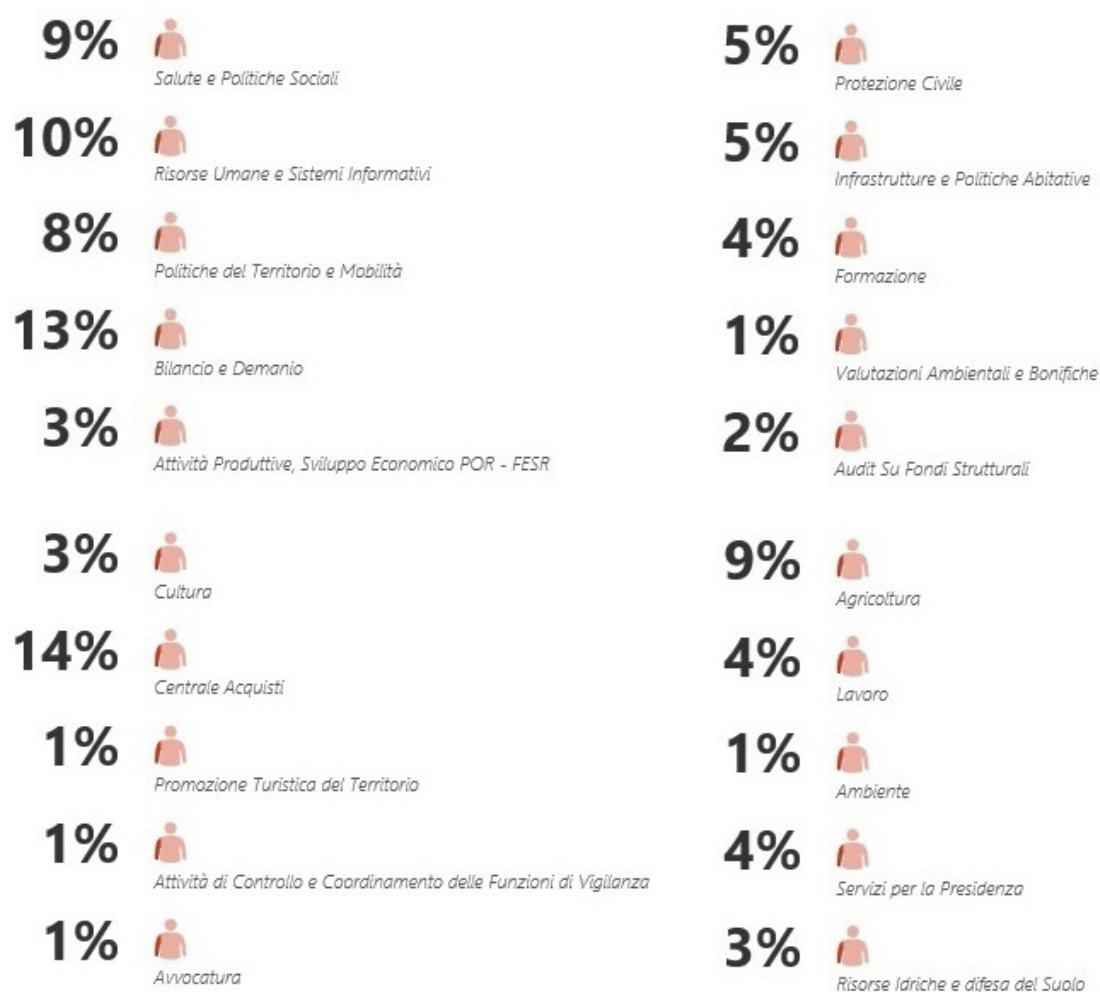


Figura 16: Allocazione delle Risorse Umane per Ambito di Intervento

## 7.2 Dimensioni Economiche dell'Attività di LAZIOcrea nel triennio 2017-2019

Sotto il profilo economico, l'attività di LAZIOcrea genererà nel triennio 2017-2019, un valore della produzione pari a circa 118 milioni nel 2017 e rispettivamente, 111 e circa 104 nei due anni successivi.

Tale decremento è determinato dalla conclusione di alcuni progetti ICT attualmente in continuità, dai processi di razionalizzazione e di integrazione di servizi e dalla riduzione di fattori di duplicazioni di costi derivante dai processi di merger&acquisition operati a livello societario e dai mancati impegni spesa, alla data attuale sui capitoli di bilancio regionale, per la realizzazione di alcuni servizi e forniture ICT, il cui fabbisogno è stato manifestato dalle Direzioni Regionali alla LAZIOcrea. In attesa di formalizzazione del fabbisogno delle stesse e del conseguente impegno di spesa, si è ritenuto in questa sede considerare soltanto i progetti in continuità e/o per i quali risulta una determina regionale che garantisca alla LAZIOcrea l'impegno di spesa regionale sui relativi capitoli di Bilancio del Socio Unico.

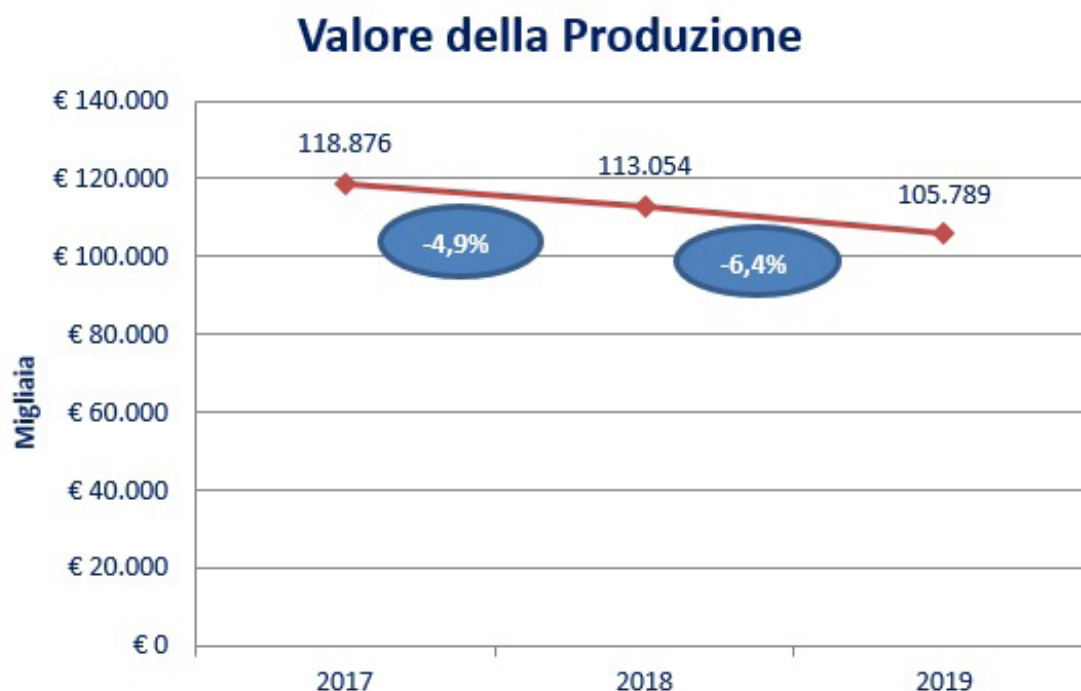


Figura 17: LAZIOcrea; Valore della Produzione per il triennio 2017-2019

Tale andamento si evidenzia anche nella struttura dei costi della produzione, che prevede un decremento nel 2018 ed una ulteriore riduzione nel 2019 rispetto al 2018, in quanto la natura della Società non prevede la possibilità di «mark up» sulle attività svolte da LAZIOcrea, i cui corrispettivi per i servizi sono, pertanto, calcolati nella misura dei costi sostenuti per lo svolgimento delle attività e per il funzionamento aziendale.

## Costi della Produzione

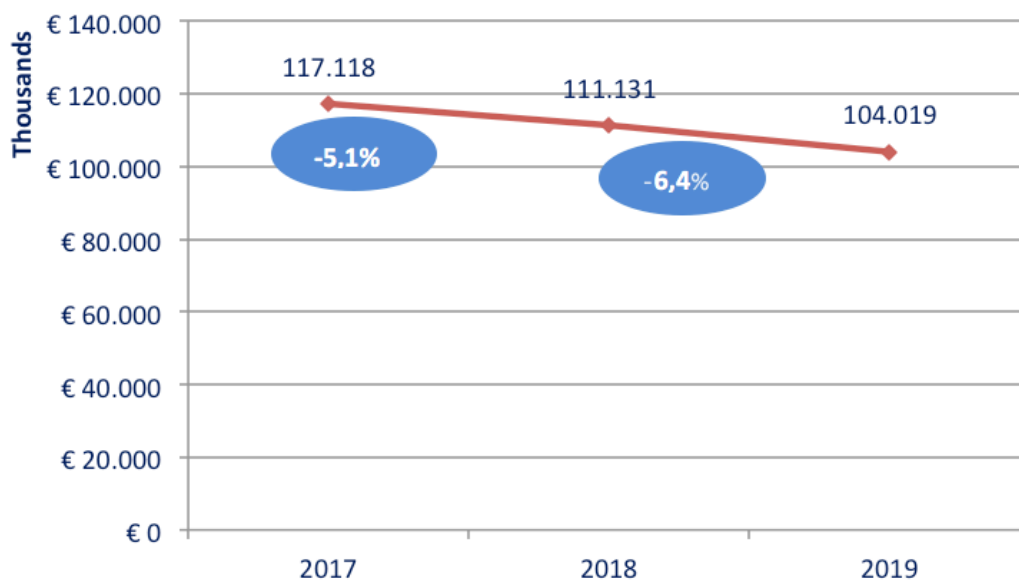


Figura 18: Costi della Produzione

L'andamento crescente del costo del personale è determinato nel 2017 e nel 2018 sia dall'incremento dell'1,5 % previsto dal rinnovo del CCNL Federculture, dall'incremento ex art. 64 ter del CCNL Federculture e dal processo di riqualificazione del personale avviato nel 2017 e che si concluderà nel 2018. Pertanto, nell'anno 2019 il costo di tale operazione diventerà un costo strutturale. È inoltre, ricompreso anche il costo del personale dell'Agenzia per lo Sviluppo delle Amministrazioni Pubbliche (ASAP) le cui funzioni, attività e personale sono stati trasferiti a LAZIOcrea dal 5/09/2017.

## Costo del Personale

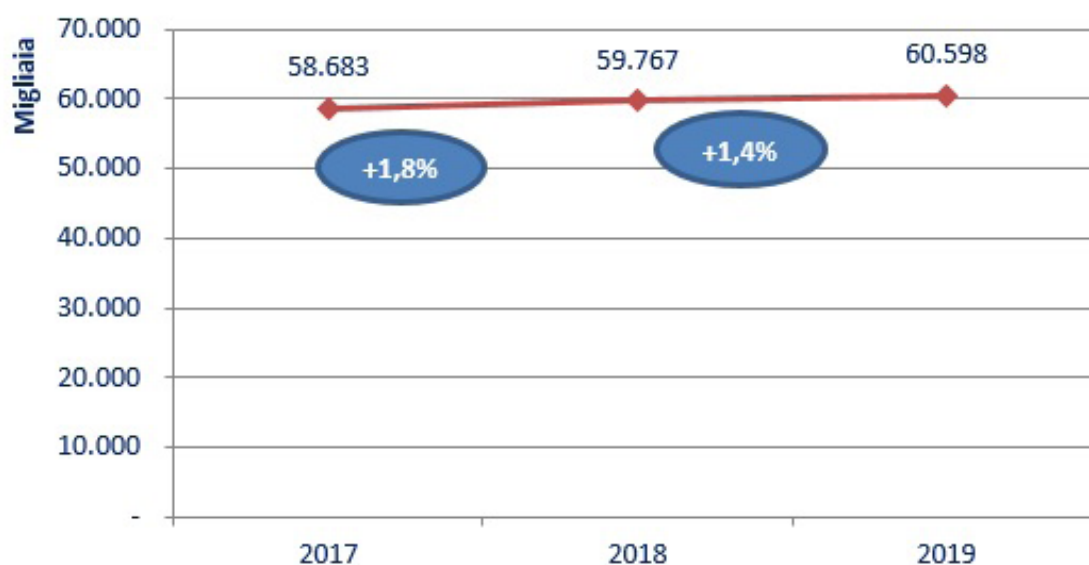


Figura 19: Costo del Personale



Il numero delle risorse umane, sulla base del quale è stato calcolato il Costo del personale nel triennio 2017-2019, tiene conto dei fattori in aumento ed in diminuzione, quali il trasferimento del personale dell'Agenzia per lo Sviluppo delle Amministrazioni Pubbliche (ASAP), il Processo di armonizzazione contrattuale e di riqualificazione del personale, l'assunzione di n. 6 risorse umane come da piano assunzionale approvato dal Socio, le risorse in aspettativa (per l'intero anno o per un periodo dell'anno) e delle risorse dimesse.

## Numero risorse umane

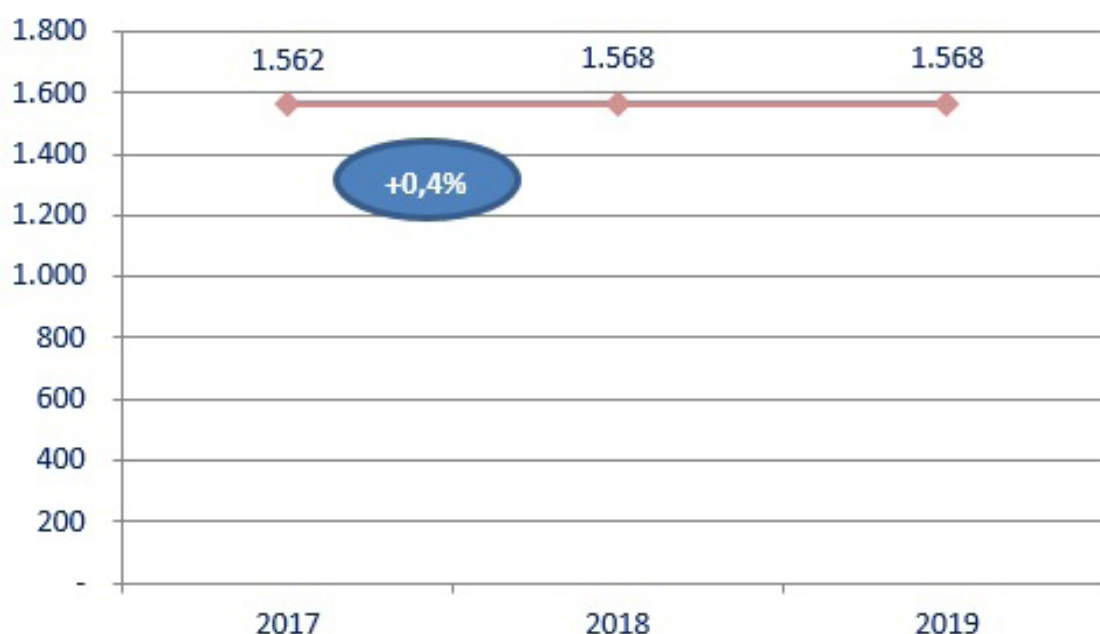


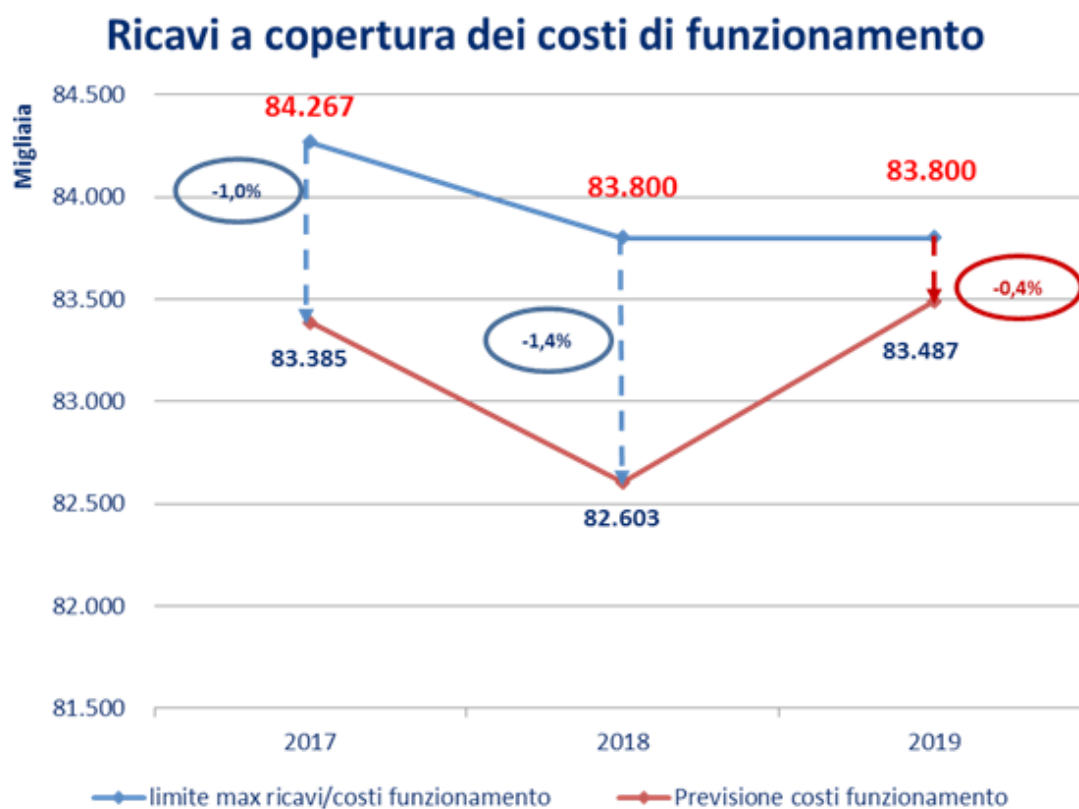
Figura 20: Numero risorse umane

Il grafico evidenzia che nel triennio i ricavi (comprensivi di IVA), a copertura dei costi di funzionamento che verranno corrisposti dalla Regione Lazio, saranno al di sotto del tetto massimo del corrispettivo regolato dal Contratto Quadro di Servizio.

Si precisa che nell'anno 2017 sono ricompresi anche i costi dell'ultimo quadrimestre del personale dell'Agenzia per lo Sviluppo delle Amministrazioni Pubbliche (ASAP), trasferito alla LAZIOcrea dal 5/09/2017 (stimato in € 232.088), oltre alle sopravvenienze passive derivanti dal trasferimento dell'ASAP ed imputate nel preconsuntivo 2017 (pari ad € 670.000). Negli anni 2018 e 2019 è stato invece considerato il costo annuale del citato personale, stimato in € 751.120.

Tali risparmi sul funzionamento di LAZIOcrea, a cui corrispondono minori oneri per il Socio Unico, consentono alla Regione Lazio di disimpegnare parte dello stanziamento per il periodo settembre-dicembre 2017 (corrispondente ad € 266.666) nonché di disimpegnare l'intero stanziamento di € 800.000 all'anno, previsto sui capitoli di bilancio regionale per il funzionamento dell'ASAP negli anni 2018 e 2019.

È opportuno osservare che nell'anno 2019, a seguito della conclusione del processo di riqualificazione del personale, l'Azienda, grazie ai risparmi sui costi di funzionamento, riuscirà a restare al di sotto del limite massimo di 83.800.000 euro, nonostante l'incremento del costo delle risorse umane, che rappresenterà un costo strutturale di circa 1,2 mln di euro.



**Figura 21: Ricavi a copertura dei costi di funzionamento**

L'utile d'esercizio evidenzia il raggiungimento dell'equilibrio economico dell'Azienda, in quanto il reddito netto si avvicina al pareggio di bilancio nel rispetto degli indirizzi del Socio Unico e in linea alla natura della Società, in quanto non è stato previsto alcun «mark up» sulle attività svolte da LAZIOcrea e quindi i corrispettivi per i servizi svolti sono stati calcolati nella misura dei costi sostenuti per lo svolgimento delle attività e per il funzionamento aziendale.

## Utile d'esercizio

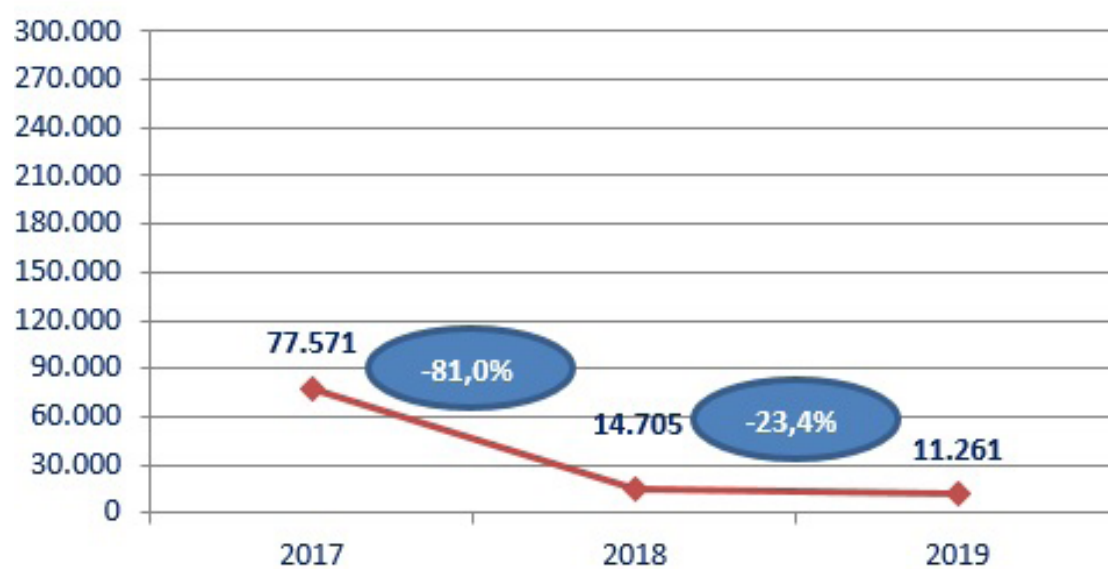


Figura 22: Utile d'esercizio

## 8 Conclusioni

Il presente documento illustra le strategie che LAZIOcrea intende attuare per creare benefici diretti ed indiretti ai cittadini della Regione Lazio, in linea con gli indirizzi stabiliti dallo shareholder unico e dalle altre fonti che determinano l'orientamento strategico di fondo della società.

Il Piano Strategico 2017-2019 di LAZIOcrea rappresenta lo strumento programmatico che fissa gli obiettivi strategici e le relative azioni operative da perseguire per raggiungere i propri fini societari.

I vari obiettivi strategici individuati sono tradotti, sotto il profilo operativo, in attività, azioni, obiettivi gestionali, monitoraggio e controllo, ampiamente differenziate e pervasive.

Con quanto approvato nel presente piano, LAZIOcrea si prefigge non soltanto di raggiungere efficacia, efficienza ed economicità della gestione (Criteri Sub-A degli obiettivi indicati nel DEFR), o Crescita Digitale Regionale (Criteri Sub-B), ma di garantire, altresì, un processo di creazione di valore pubblico per i cittadini, anche, attraverso le attività di Supporto e Promozione del Territorio, con particolare attenzione alla Valorizzazione del Patrimonio Culturale della Regione Lazio; le attività di Formazione, che siano esse rivolte ai dipendenti della Regione Lazio o di altri enti indicati dallo shareholder unico, o particolari categorie di cittadini.

Le attività di LAZIOcrea, nel triennio considerato, sono orientate a creare una cultura verso l'utente finale, e quindi al cittadino, in linea con la nuova vision aziendale (**a supporto della regione; a beneficio dei cittadini**) che la Società intende attuare in ogni servizio erogato.

Tutti i servizi e le attività aziendali saranno, infatti, rivolte a massimizzare il valore pubblico che la Società concorre (e quindi la Regione Lazio) a generare per i cittadini. A questo saranno rivolte le azioni in materia di crescita digitale (digitalizzazione servizi sanitari, etc.), e di Supporto e Promozione del Territorio (con la creazione di servizi di fruizione rivolti al cittadino).

In conclusione, i principali obiettivi a cui sono tese le attività di LAZIOcrea nel triennio considerato sono: creare valore per il cittadino, gestire in modo efficace ed efficiente le risorse in un'ottica di riduzione della spesa pubblica, contribuire allo sviluppo economico e sociale sia attraverso la propria ordinaria amministrazione, che attraverso azioni (formazione, innovation lab, etc.) che stimolino i cittadini a cogliere le opportunità che lo shareholder unico costruisce per rendere il Lazio un territorio sempre più competitivo ed attrattivo.



