



# Regione Umbria

Giunta Regionale

---

## DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

**N. 1209      SEDUTA DEL 16/12/2020**

**OGGETTO:** Linee di indirizzo per la razionalizzazione delle società partecipate Umbria Salute e Servizi S.c.ar.l. e Umbria Digitale S.c.ar.l. - Ipotesi di Fusione.

		PRESENZE
Tesei Donatella	Presidente della Giunta	Presente
Morrone Roberto	Vice Presidente della Giunta	Presente
Agabiti Paola	Componente della Giunta	Presente
Coletto Luca	Componente della Giunta	Assente
Fioroni Michele	Componente della Giunta	Presente
Melasecche Germini Enrico	Componente della Giunta	Presente

---

---

Presidente: **Donatella Tesei**

Segretario Verbalizzante: Avv. Maria Balsamo

Atto firmato digitalmente ai sensi delle vigenti disposizioni di legge

---

L'atto si compone di 6 pagine

Fanno parte integrante dell'atto i seguenti allegati:

**Progetto di Fusione.**

## LA GIUNTA REGIONALE

**Visto** il documento istruttorio concernente l'argomento in oggetto: “**Linee di indirizzo per la razionalizzazione delle società partecipate Umbria Salute e Servizi S.c.ar.l. e Umbria Digitale S.c.ar.l. - Ipotesi di Fusione.**” e la conseguente proposta di Presidente Donatella Tesei;

**Preso atto:**

- a) del parere favorevole di regolarità tecnica e amministrativa reso dal responsabile del procedimento;
- b) del parere favorevole sotto il profilo della legittimità espresso dal Dirigente competente;
- c) del parere favorevole del Direttore in merito alla coerenza dell'atto proposto con gli indirizzi e gli obiettivi assegnati alla Direzione stessa;

**Vista** la legge regionale 1 febbraio 2005, n. 2 e la normativa attuativa della stessa;

**Visto** il Regolamento interno di questa Giunta;

**Visto** l'articolo 17, comma 2 del Regolamento interno di questa Giunta;

**A voti** unanimi espressi nei modi di legge,

### DELIBERA

*per le motivazioni contenute nel documento istruttorio che è parte integrante e sostanziale della presente deliberazione:*

1. prendere atto ed approvare l'allegata prima bozza di ipotesi di fusione tra Umbria Salute e Servizi S.c.ar.l. e Umbria Digitale S.c.ar.l. (All. A), riservandosi di valutare e approvare i successivi più dettagliati e operativi progetti di fusione, i quali dovranno contemplare cronoprogrammi progressivi degli adempimenti per poter giungere entro l'anno 2021 alla conclusione del complesso iter di fusione;
2. dare mandato al Servizio Segreteria di Giunta, Attività legislativa, BUR, Società partecipate, Agenzie e rapporti con Associazioni e Fondazioni di predisporre le opportune modifiche alla legge Regionale 9/2014, nonché di definire le modalità ed i termini per l'effettuazione dell'operazione di fusione tra Umbria Salute e Servizi S.c.ar.l. e Umbria Digitale S.c.ar.l., predisponendo lo Statuto della nuova Società e presidiando tutti gli adempimenti, congiuntamente agli organi amministrativi e alle competenti strutture delle due società coinvolte.

## DOCUMENTO ISTRUTTORIO

### **Oggetto: Linee di indirizzo per la razionalizzazione delle società partecipate Umbria Salute e Servizi S.c.ar.l. e Umbria Digitale S.c.ar.l. - Ipotesi di Fusione.**

#### Premesse

La Regione Umbria con L.R. n. 9 del 29 Aprile 2014 ha operato un riordino degli enti e società partecipate o detenute direttamente o indirettamente finalizzato al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- a) riduzione dei soggetti operanti nella filiera ICT e realizzazione delle sinergie necessarie allo sviluppo della società dell'informazione;
- b) razionalizzazione degli assetti organizzativi esistenti ed integrazione dei processi tra i vari soggetti pubblici;
- c) valorizzazione delle professionalità e delle competenze esistenti, sviluppando i necessari centri di competenza;
- d) miglioramento dell'erogazione dei servizi del sistema pubblico e ricerca delle economie di scala e di scopo.

In tale quadro di strutturazione, gli artt. 8 e 9 e ss. della citata L.R. n. 9/2014 hanno istituito Umbria Salute e Servizi quale società di erogazione di servizi di interesse generale preordinati alla tutela della salute, operante per la produzione di beni e la fornitura di servizi rivolti all'utenza e per la cura e la gestione dei flussi informativi del Sistema sanitario regionale, oltre che quale Soggetto Aggregatore ex D.L. n. 66/2014 e Centrale Unica di Committenza per le pubbliche amministrazioni regionali.

L'art. 11 della stessa L.R. n. 9/2014 ha istituito Umbria Digitale quale società di erogazione di servizi di interesse generale per lo sviluppo e la gestione della rete pubblica regionale di cui all'*articolo 6 della L.R. 31/2013* e dei servizi infrastrutturali della CN-Umbria di cui all'*articolo 10 della L.R. n. 8/2011*, nonché del DCRU di cui all'articolo 5, per la conduzione di sistemi informativi di carattere sanitario interaziendale a valenza regionale per le funzioni di coordinamento, valutazione e controllo delle attività del Servizio sanitario regionale.

Nel corso dell'ultimo quinquennio le due società si sono evolute ed attualmente hanno raggiunto le seguenti caratteristiche:

Umbria Salute e Servizi S.c.ar.l. (USeS) dedicata alla Regione ed alla Sanità regionale le cui caratteristiche sono:

- *Forma giuridica*: Società consortile a responsabilità limitata
- *Soci*: n. 5 soci pubblici aventi partecipazioni pari ciascuno al 20% del capitale sociale: Regione Umbria, AUSL Umbria 1, AUSL Umbria 2, Azienda Ospedaliera di Perugia, Azienda Ospedaliera di Terni
- *Servizi erogati in house providing* a favore dei soci e precisamente:
  - Front office CUP (Sportelli CUP e Numero Verde NUS)
  - Supporto tecnico-amministrativo alle Direzioni aziendali
  - Assistenza ICT
- Fatturato previsto al 31.12.2020: 19.640 Mln di euro
- N. dipendenti: 324 (oltre a 167 somministrati su Front-office e Supporto tecnico-amministrativo)

Umbria Digitale S.c.ar.l. (UD) dedicata alla Regione Umbria e alle pubbliche amministrazioni regionali le cui caratteristiche sono:

- *Forma giuridica*: Società consortile a responsabilità limitata
- *Soci*: n. 91 soci aventi partecipazioni diversificate (Regione Umbria al 76,92 %, Province di Perugia e Terni, Comuni, Agenzie regionali, Aziende sanitarie, Università degli Studi, USeS ecc..).
- *Servizi erogati in house providing* a favore dei soci medesimi e precisamente: Servizi di ICT nei confronti della Regione Umbria e dell'amministrazione regionale allargata oltreché nei confronti delle altre pubbliche amministrazioni regionali, in termini di progettazione,

realizzazione e gestione (supporto operativo, help-desk, manutenzione) di applicazioni e sistemi SW, sviluppo e conduzione di infrastrutture digitali HW, Network e Piattaforme SW, ivi compresa la piattaforma di e-procurement [www.net4market.com](http://www.net4market.com).

- Fatturato previsto al 31.12.2020: 15.097 Mln di euro
- N. dipendenti: 80 (oltre 26 somministrati su servizi ICT).

#### Criticità

In entrambe le società la Regione Umbria esercita un ruolo di controllo, di fatto in Umbria Salute (tramite il diritto di nomina dell'Amministratore Unico), di diritto in Umbria Digitale, possedendo la quota di maggioranza assoluta del capitale sociale. Inoltre, USES e UD operano in gran parte sullo stesso perimetro di attività relativo alla Regione e alle Aziende sanitarie e presentano una considerevole interdipendenza nell'ambito delle attività ICT relative alla Sanità, il che comporta frequenti sovrapposizioni di funzioni e di obiettivi, che sono spesso causa di disservizi e diseconomie. Tale situazione complica a monte anche i processi di affidamento da parte dei rispettivi Enti soci e a valle i processi operativi di svolgimento delle attività e di erogazione dei servizi, con impatto negativo sui tempi di attuazione e sui livelli di *performance* verso gli utilizzatori finali. In realtà, fino alla nomina del nuovo Amministratore Unico non risulta che siano state esercitate appieno le funzioni di centrale acquisto regionale né le funzioni inerenti le procedure di appalto per la ricostruzione post - sisma 2016. Le funzioni di soggetto aggregatore regionale sono esercitate limitatamente alle categorie merceologiche sanità e non anche per le categorie merceologiche c.d. "comuni", il che determina una oggettiva limitazione operativa per gli enti del territorio regionale.

Analogamente, Umbria Digitale non sempre, negli ultimi anni, ha centrato l'obiettivo di rappresentare e interpretare a pieno titolo il ruolo di centro servizi territoriale per tutto il sistema pubblico dell'Umbria relativamente al proprio campo di azione, agevolando e incentivando l'innovazione e la crescita ICT.

#### Ipotesi di Fusione

L'ipotesi prevista per il superamento delle problematiche sopra descritte è quella della riunificazione delle due società con conseguente accorpamento virtuoso delle funzioni ed attività complementari, attualmente svolte in modo separato, con un immediato efficientamento complessivo del sistema.

Ciò consentirebbe, infatti, di conseguire i seguenti benefici per la collettività:

- rendere certa e riconoscibile la mission di servizio di pubblico interesse perseguita tramite il nuovo organismo pubblico costituito ad esito del procedimento di fusione;
- aumentare qualitativamente e quantitativamente il livello dei servizi;
- migliorare la produttività, efficientando le risorse;
- ridurre la spesa pubblica di sistema.

Unificare i servizi di Umbria Salute e Servizi S.c.ar.l. e Umbria Digitale S.c.ar.l. consentirebbe quindi di rimuovere le suddette incongruenze, incrementando l'efficienza complessiva e allargando l'ambito di intervento unitario verso l'intera pubblica amministrazione regionale.

Trattandosi dell'unificazione di due società, tutti i costi relativi agli organi di gestione e controllo societario risulterebbero dimezzati. Altro fattore che determina un risparmio di spesa immediato è la razionalizzazione delle strutture di staff, quali uffici finanziari e contabili, Uffici Personale, Uffici legali, Acquisti e relative segreterie.

Si richiama infine l'attenzione su quanto disposto dalle ultime modifiche alla LR 9/2014 che, trasferendo a USES "... le funzioni e le attività in materia di Sistema informativo sanitario regionale", ha anche stabilito che quest'ultima "*attu la digitalizzazione del Sistema sanitario regionale*", compito che viene attualmente ripartito tra Umbria Salute e Servizi e Umbria Digitale.

Con la fusione inoltre la nuova organizzazione potrà attivare il previsto "Osservatorio epidemiologico regionale" di cui agli articoli 94 e 101 della L.R. 11/2015 che finora è rimasto inattuato.

Tale fusione, riducendo in modo virtuoso il numero delle partecipate regionali, sarà inserita nel piano annuale di razionalizzazione, da predisporre ai sensi dell'art. 20 del T.U. delle Società partecipate, che impone annualmente alle P.A. "*...un'analisi dell'assetto complessivo delle società in cui detengono*

*partecipazioni, dirette o indirette, predisponendo annualmente un piano di riassetto per la loro razionalizzazione, fusione o soppressione, anche mediante messa in liquidazione o cessione”.*

Si propone alla Giunta di adottare ai sensi dell'art. 17, comma 2 del vigente Regolamento interno della Giunta le determinazioni di competenza in merito a quanto sopra esposto.

---

### **PARERE DI REGOLARITÀ TECNICA E AMMINISTRATIVA**

Ai sensi del vigente Regolamento interno della Giunta: si esprime parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica e amministrativa del procedimento e si trasmette al Dirigente per le determinazioni di competenza.

Perugia, lì 15/12/2020

Il responsabile del procedimento  
Adalgisa Masciotti

**FIRMATO**

Firma apposta digitalmente ai sensi  
delle vigenti disposizioni di legge

---

### **PARERE DI LEGITTIMITÀ**

Ai sensi del vigente Regolamento interno della Giunta;

Visto il documento istruttorio;

Atteso che sull'atto è stato espresso:

- il parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica e amministrativa reso dal responsabile del procedimento;

-

Si esprime parere favorevole in merito alla legittimità dell'atto

Perugia, lì 15/12/2020

Il dirigente del Servizio  
Provveditorato, gare e contratti

Avv. Maria Balsamo  
Titolare

**FIRMATO**

Firma apposta digitalmente ai sensi  
delle vigenti disposizioni di legge

### **PARERE DEL DIRETTORE**

Il Direttore, ai sensi e per gli effetti degli artt. 6, l.r. n. 2/2005 e 13 del Regolamento approvato con Deliberazione di G.R., 25 gennaio 2006, n. 108:

- riscontrati i prescritti pareri del vigente Regolamento interno della Giunta,
- verificata la coerenza dell'atto proposto con gli indirizzi e gli obiettivi assegnati alla Direzione, esprime parere favorevole alla sua approvazione.

Perugia, lì 15/12/2020

IL DIRETTORE  
DIREZIONE REGIONALE RISORSE,  
PROGRAMMAZIONE, CULTURA E TURISMO  
- Carlo Cipiciani  
Titolare

FIRMATO  
Firma apposta digitalmente ai sensi  
delle vigenti disposizioni di legge

---

### **PROPOSTA ASSESSORE**

Il Presidente Donatella Tesei ai sensi del vigente Regolamento della Giunta regionale,

**propone**

alla Giunta regionale l'adozione del presente atto

Perugia, lì 15/12/2020

Presidente Donatella Tesei  
Titolare

FIRMATO  
Firma apposta digitalmente ai sensi  
delle vigenti disposizioni di legge

---

# ***IPOSTESI DI PROGETTO DI FUSIONE***



## Indice

### Contents

<b>1. Lo scenario di riferimento</b> .....	3
<b>2. Le criticità riscontrate</b> .....	3
<b>3. La nuova organizzazione</b> .....	5
<b>3.1 Il nuovo posizionamento nel sistema Regionale</b> .....	5
<b>3.2 Mission e Vision</b> .....	6
<b>3.3 Come creare valore</b> .....	9
<b>3.4 La nuova organizzazione</b> .....	11
<b>3.5 Le sinergie per le riduzioni dei costi</b> .....	12
<b>4. Impatto sul Bilancio previsionale</b> .....	12
<b>5. La proposta del progetto di fusione</b> .....	14

## **1. Lo scenario di riferimento**

Nel corso del 2020 sono stati nominati l'Amministratore Unico di Umbria Digitale (luglio 2020), l'ing. Fortunato Bianconi, e l'Amministratore Unico di Umbria Salute e Servizi (settembre 2020), l'ing. Giancarlo Bizzarri.

Le due società hanno iniziato da subito un confronto sull'operato delle due organizzazioni in modo sinergico con il Direttore Salute e Welfare evidenziando la necessità di un coordinamento importante per poter operare in modo proficuo.

Inoltre il confronto è stato aperto da subito anche con l'assessorato allo Sviluppo economico, innovazione, digitale e semplificazione con particolare riferimento alle strategie del digitale.

## **2. Le criticità riscontrate**

Nel corso dei primi due mesi di operato gli Amministratori hanno effettuato una analisi dell'organizzazione.

Entrambi gli Amministratori hanno:

- effettuato una serie di interviste al personale aziendale;
- analizzato i dati di bilancio dell'organizzazione;
- analizzato i processi aziendali in termini di funzionamento, di criticità presenti e delle performance;
- verificato i meccanismi di funzionamento dell'organizzazione;
- verificato l'operato delle organizzazioni in rapporto a quanto richiesto nello statuto e nella legislazione di definizione dei compiti istituzionali da svolgere;

- effettuato le interviste agli stakeholders più significativi al fine di cogliere il percepito da parte dei soggetti coinvolti sull'operato dell'organizzazione.

Tali azioni hanno evidenziato una serie di peculiarità delle due organizzazioni che ad oggi non sono più coerenti con le necessità di sviluppo del Sistema Regione sia esso Sanità e Welfare che Pubblica Amministrazione.

Le principali criticità che sono emerse in Umbria Salute e Servizi sono rappresentate dalla mancata rispondenza alla mission propria dell'organizzazione e dei servizi offerti in quanto il Servizio Epidemiologico Regionale non è stato sviluppato, il sistema informativo Regionale per la Sanità non è stato preso in carico e sviluppato così come il Centro Regionale Acquisti (sia come centro acquisti che come soggetto aggregatore). Inoltre il Centro Regionale Acquisti per la Sanità (CRAS) non ha trovato uno sviluppo, in termini di numerosità di gare, tale da incidere sul processo di approvvigionamento dei beni e servizi nonché di apparecchiature sanitarie. Questo è evidenziato dal fatto che ad oggi la maggior parte delle gare di acquisto delle quattro aziende sanitarie sono sviluppate dai singoli Servizi Provveditorati non attivando le sinergie in termini di strategie a livello Regionale e le economie di scala potenziali.

Per quanto riguarda invece Umbria Digitale, l'analisi sul fronte della mission aziendale ha mostrato la necessità di avviare un percorso di focalizzazione su alcuni assi strategici superando l'attuale frammentazione ed andando verso una maggiore sincronia con le strategie della Regione Umbria. L'attuale assetto organizzativo, fortemente frammentato e non pensato per processi trasversali, necessita di una razionalizzazione e di un efficientamento nel suo funzionamento. I modelli di sviluppo dei sistemi informativi regionali, sanitari e della pubblica amministrazione risultano spesso ancorati a logiche architetture verticali e tecnologicamente superate. L'assenza di architetture orientate ai servizi ed un approccio basato su ecosistemi digitali non consentono di mettere a valore aggiunto esperienze rilevanti come alcune piattaforme di interoperabilità sviluppate come sperimentazioni pilota. Inoltre lo sviluppo del Data Center Unico Regionale (DCRU) non è stato supportato da una adeguata strategia industriale così come l'infrastruttura di rete risulta essere "debole" in termini di affidabilità del servizio e continuità.

Per l'area Sanità si sono evidenziate una serie di criticità tra Umbria Digitale ed Umbria Salute e Servizi in quanto non sono chiare le responsabilità per la gestione dei servizi sistemistici e per gli applicativi, vi è frammentazione dei processi, mancanza di coordinamento degli Help Desk sulla gestione dei servizi, necessità di sviluppare competenze in grado di utilizzare i dati ed indicatori a supporto delle decisioni ed infine una comunicazione debole tra la gestione degli applicativi ed il lato sistemi/reti.

### **3. La nuova organizzazione**

Al fine di presentare, a seguito della fusione tra le due organizzazioni, la "nuova" organizzazione si rende necessario articolare la proposta dapprima con il posizionamento all'interno del sistema Regionale per comprenderne la mission, lo scopo dell'organizzazione e dove questa intende arrivare. Infine è necessario esplicitare con quale modalità di intende creare valore, sia a livello di intera organizzazione che di singola area, coerentemente con il nuovo disegno organizzativo.

#### *3.1 Il nuovo posizionamento nel sistema Regionale*

Umbria Digitale ha una numerosità di soci importante soprattutto rappresentata dai Comuni. Il suo posizionamento è sempre stato (Istituita con Legge Regionale 9/2014 art.11, è frutto dell'accorpamento di Centralcom SpA, Webred SpA, HiWeb Srl, Consorzio SIR e di Umbria Servizi Innovativi SpA) finalizzato ad essere uno strumento di sistema per la promozione dello sviluppo del settore ICT locale volto alla realizzazione del processo di miglioramento delle strutture e dei servizi attraverso l'erogazione di soluzioni informatiche.

Umbria Salute e Servizi nel corso dell'ultimo periodo ha visto l'entrata della Regione nella compagine societaria in aggiunta alle quattro aziende sanitarie (ASL e AO). L'inserimento della Regione, quale socio, in Umbria Salute e Servizi ha di fatto evidenziato la necessità

di fare in modo che le due organizzazioni possano trasformarsi da "enti Regionali" ad "Ente strategico Regionale" (vedere figura 1).

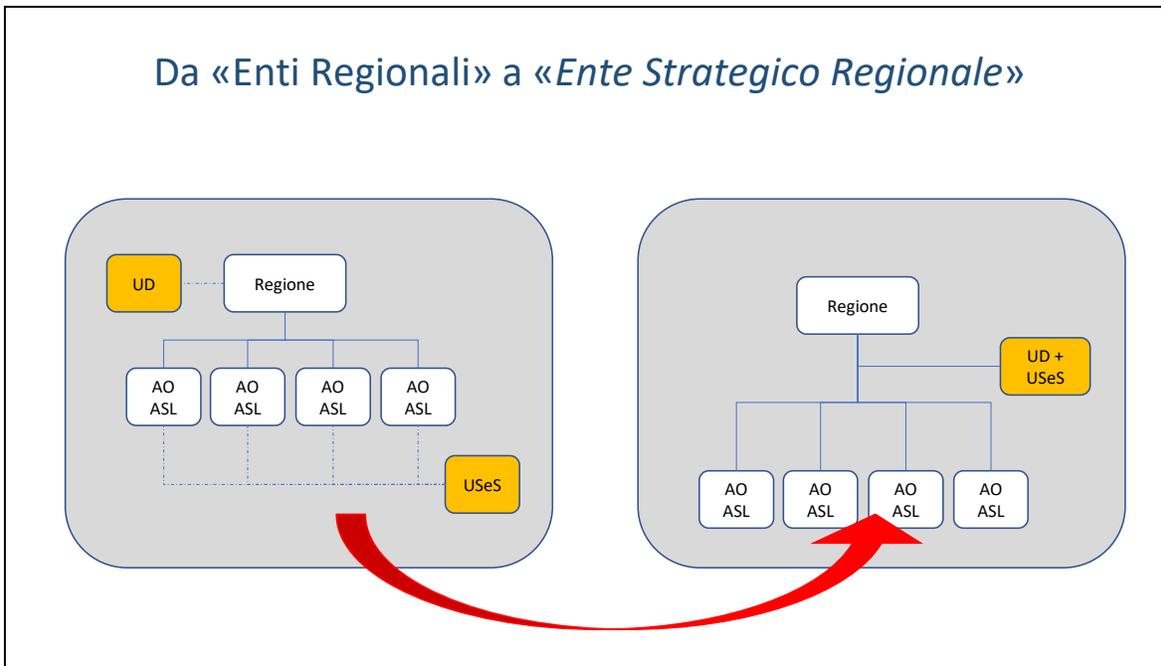


Figura 1 – Il nuovo posizionamento Regionale

Con questa nuova configurazione all'interno del sistema Regione è necessario revisionare e modificare la mission e la vision della nuova organizzazione.

### 3.2 Mission e Vision

La mission di Umbria Digitale è rappresentata da "Umbria Digitale si propone alla Pubblica Amministrazione come strumento di sistema per la promozione dello sviluppo del settore ICT locale volto alla realizzazione del processo di miglioramento delle strutture e dei servizi attraverso l'erogazione di soluzioni informatiche, svolgendo un ruolo attivo sia nella

*progettazione che nella realizzazione dei nuovi sistemi ICT necessari per il processo di decentramento e semplificazione amministrativa, nonché assicurando il costante e corretto funzionamento dei servizi rivolti al cittadino*

*Umbria Digitale, eroga, secondo quanto previsto nel PDRT (Piano Digitale Regionale Triennale), servizi di interesse generale per lo sviluppo e la gestione della rete pubblica regionale di cui all'articolo 6 della L.R. 31/2013 e dei servizi infrastrutturali della CN-Umbria (Community Network - Umbria) di cui all'articolo 10 della L.R. n. 8/2011, nonché del DCRU (Data Center Regionale Unitario) di cui all'articolo 5, operando anche mediamente, in forma non prevalente, per la produzione di beni e la fornitura di servizi strumentali alle attività istituzionali degli enti pubblici partecipanti in ambito informatico, telematico e per la sicurezza dell'informazione, curando per conto e nell'interesse loro e dell'utenza le attività relative alla gestione del SIRU (Sistema Informativo Regione Umbria) di cui al medesimo articolo 5 ed alla manutenzione delle reti locali e delle postazioni di lavoro dei consorziati, configurandosi come centro servizi territoriali che integra i propri processi con quelli dei consorziati. Sono attività d'interesse generale, in particolare, quelle: di conduzione di sistemi informativi di carattere sanitario interaziendale a valenza regionale per le funzioni di coordinamento, valutazione e controllo delle attività del Servizio sanitario regionale; di supporto della progettazione e della direzione esecutiva dei sistemi informativi dialoganti con i sistemi ministeriali e dei sistemi informativi per la gestione di flussi di interesse regionale; di supporto per l'integrazione dei sistemi informatici regionali con quelli aziendali".*

Mentre per quanto riguarda Umbria Salute e Servizi la mission è espressa come "La società non ha scopo di lucro, ma consortile e precisamente quello di istituire una organizzazione e strutture comuni a servizio della Regione Umbria e delle Aziende Sanitarie Regionali socie, al fine di conseguire maggiori snellezze ed efficienze operative e risparmi gestionali. La Società eroga servizi di interesse generale finalizzati alla tutela della salute, operando per la produzione di beni e la fornitura di servizi rivolti all'utenza, compresa l'attività di front-office di servizi al cittadino svolge le funzioni e le attività in materia di Sistema informativo sanitario regionale e Osservatorio epidemiologico regionale di cui agli artt. 94 e 101 della L.R. n. 11/2015, curando la gestione dei relativi flussi informativi e attuando

*la digitalizzazione del Sistema Sanitario regionale. L'attività d'interesse generale si svolge anche tramite lo svolgimento di servizi strumentali alle attività istituzionali delle Amministrazioni partecipanti quali:*

*a) il supporto tecnico-amministrativo alle direzioni aziendali e regionali*

*b) il supporto alle Amministrazioni socie nell'ambito del Sistema informativo sanitario regionale e dell'Osservatorio epidemiologico, di cui alla Legge Regionale 9 aprile 2015 n. 11 (Testo Unico in materia di Sanità e Servizi sociali)*

*c) il supporto per l'integrazione dei sistemi informatici aziendali con quelli regionali*

*d) il back office dei servizi aziendali.*

*La società svolge anche le funzioni di Centrale regionale di acquisto."*

La nuova organizzazione intende essere ente strategico per la Regione e pertanto la mission e la vision proposte dovranno connotare tale funzione e tradurla in aspetti concreti e misurabili.

La nuova mission proposta è la seguente

*"strumento di sistema per la realizzazione delle strategie Regionali volte al miglioramento della governance e dei processi di erogazione dei servizi ai cittadini"*

La vision proposta è caratterizzata sull'essere funzionale all'innovazione del sistema Regionale come illustrato in Figura 3.



**Diventare un supporto Regionale per l'innovazione  
del Sistema Sanitario Regionale e della Pubblica  
Amministrazione**

**«Agente del cambiamento per accelerare l'innovazione»**



*Figura 2 – La Visione della nuova organizzazione*

### 3.3 Come creare valore

Il ri-posizionamento della "nuova organizzazione" e la capacità di generare valore necessita di alcuni presupposti:

- un governance condivisa sia da tutti i soci, incluse le Aziende Ospedaliere/Aziende Sanitarie Locali e degli Enti Locali EE.LL. (Comuni, unioni di comuni, ecc.) e dai principali stakeholder;
- una programmazione condivisa e coerente.
- una articolazione degli obiettivi societari, condivisa e definita con il livello centrale.

Con questi presupposti la generazione del valore verso i clienti / soci potrà avvenire modificando in modo importante le strategie ed i modelli organizzativi delle Aree Aziendali, e pertanto la generazione del valore, potrà avvenire solo attraverso una forte revisione delle modalità di governo delle singole aree aziendali.

Di seguito si esplicitano le strategie che le singole aree aziendali dovranno sviluppare per creare valore coerentemente con la vision aziendale:

- CRAS

*Essere ed avere un ruolo di coordinamento e governo delle procedure di approvvigionamento a livello regionale in materia Sanitaria*

- CRA

*Provvedere gli acquisti centralizzati nella PA al fine di ottenere economie di scala*

- Area ICT

*Essere il motore dell'innovazione digitale della Regione. Gestire e sviluppare processi per gli ecosistemi digitali. Strutturare un'infrastruttura di rete su banda ultra larga e un data center regionale basato su cloud ibrido con le caratteristiche di ridondanza e scalabilità flessibile.*

- Servizi all'utenza

*Diventare il gestore delle modalità di accesso del cittadino per la specialistica ambulatoriale per fornire gli strumenti ed i dati per il governo delle Liste di Attesa da parte delle Aziende Sanitarie*

- Nuove Aree aziendali

*Sviluppare nuove aree aziendali funzionali alla strategia Regionale e agli obiettivi programmatori 2021-2025*

Tra le nuove aree aziendali saranno da sviluppare sicuramente:

- Sistema Informativo,
- Programmazione e budget,

- Servizio Epidemiologico,
- Data analytics,
- Gestione progetti (change management)
- Centrale Regionale Acquisti.

### 3.4 La nuova organizzazione

In funzione della vision e di quanto esplicitato per la generazione del valore si propone una organizzazione, anche se in prima approssimazione, caratterizzata da quattro aree e le funzioni di staff (vedere Figura 3).

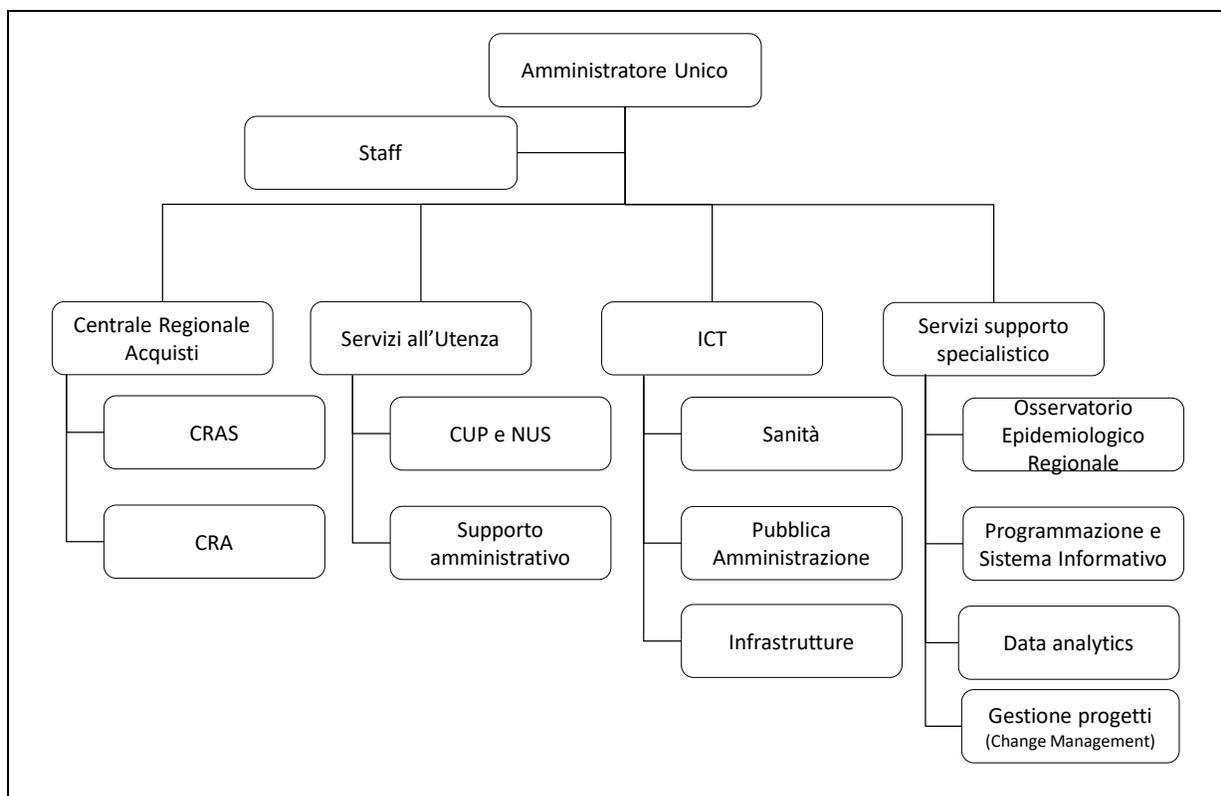


Figura 3 – La nuova struttura organizzativa

### 3.5 *Le sinergie per le riduzioni dei costi*

Sicuramente per le funzioni di staff la fusione potrà generare una serie di sinergie e quindi apprezzabili riduzioni costi che potranno attestarsi intorno ai 450.000 €. Tali risparmi saranno ottenuti tramite

- riduzione costi organi sociali e societari (compenso Amministratore Unico, compenso Collegio Sindacale, compenso ODV);
- Efficientamento su costi funzionamento (Sede, Privacy, sistema 231, Qualità, Portineria e centralino);
- Economie di scala su acquisti esterni.

Inoltre si potranno realizzare azioni di efficientamento produttivo tra le diverse aree tramite l'integrazione delle aree tecniche.

## **4. Bilancio previsionale**

La revisione dell'organizzazione e le previsioni di sinergie tra le aree operative potranno sviluppare una previsione di bilancio come illustrato nella tabella di Figura 4.

Quanto illustrato nel bilancio non prende in considerazione lo sviluppo delle nuove aree aziendali quali il Centro Regionale Acquisti e l'area dei Servizi di Supporto specialistici in quanto il loro dimensionamento potrà essere sviluppato durante il prossimo periodo. Lo sviluppo e avvio di ogni nuova area sarà supportato da un adeguato studio per evidenziare sia i costi sorgenti che i costi cessanti a livello di Azienda ma anche del sistema Regionale.

<b>CONTO ECONOMICO di FUSIONE</b>				
	<b>Umbria Digitale 2021*</b>	<b>Umbria Salute 2021*</b>	<b>ANNO 2022 FUSIONE</b>	<b>ANNO 2023</b>
<b>(Euro/000)</b>				
<b>A Ricavi delle vendite e delle prestazioni</b>	<b>13.349</b>	<b>22.058</b>	<b>36.552</b>	<b>35.940</b>
Variazione lavori in corso su ordinazione				-
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni				-
Ricavi diversi			-	-
Contributi in conto progetti	780		780	780
Contributi in conto esercizio	266		266	266
Contributi in conto capitale	820		820	820
<b>B Valore della produzione "tipica"</b>	<b>15.215</b>	<b>22.058</b>	<b>36.552</b>	<b>35.940</b>
Consumi di materie prime e servizi esterni	7892	4.649	12.182	11.607
Costi di funzionamento				-
Costo organi societari				-
Costi su commessa				-
<b>C Valore aggiunto</b>	<b>7.423</b>	<b>17.409</b>	<b>24.370</b>	<b>24.333</b>
Costo del personale	6.018	16.873	22.336	22.336
Costo del lavoro				
Costo lavoro interinale				
Altri costi del personale				
<b>D Margine operativo lordo</b>	<b>1.406</b>	<b>536</b>	<b>1.934</b>	<b>1.997</b>
Ammortamenti	1.059	158	1.195	1.215
Altri stanziamenti rettificativi	100		100	- 100
Stanziamenti a fondi rischi ed oneri				
Saldo proventi ed oneri diversi	100		100	- 100
<b>E Risultato operativo</b>	<b>147</b>	<b>378</b>	<b>539</b>	<b>582</b>
Proventi e oneri finanziari	50	15	60	80
Rettifiche di valore di attività finanziarie				
<b>F Risultato prima dei componenti straordinari</b>	<b>97</b>	<b>363</b>	<b>479</b>	<b>502</b>
Imposte dell'esercizio	60	363	479	502
<b>G Utile dell'esercizio</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	
* I conteggi non prevedono le nuove aree (es. Servizio Epidemiologico, CRA, ecc.)				

Figura 4 – Previsione di Bilancio

## **5. La proposta del progetto di fusione**

In considerazione delle criticità evidenziate dalla situazione attuale di Umbria Digitale e di Umbria Salute e Servizi e delle opportunità descritte nelle pagine precedenti si propone di sviluppare una proposta di fusione che possa andare nella direzione esplicitata.

Come illustrato la proposta di fusione potrà:

- riscontrare risparmi per la finanza pubblica secondo la logica del sistema Regionale (es. saving ottenibile dall'aumento delle gare centralizzate) e questo potrà essere inoltre ottenuto sviluppando progettualità che prendano in considerazione tutti gli aspetti;
- aumentare la produttività delle singole aree tramite uno sviluppo integrato delle competenze all'interno delle medesime aree e tra le diverse aree;
- aumentare il livello e la qualità dei servizi ai soci e clienti attraverso la revisione e miglioramento dei processi di erogazione e attraverso le sinergie tra l'area Sanità e la Pubblica Amministrazione.