



**Progetto Province e Comuni**  
**Servizi di Innovazione**  
*Report finale Modellizzazione*



NET4PARTNERS

## Sommario

<b>PREMESSA .....</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUZIONE.....</b>	<b>7</b>
1.1. Presentazione di Net4partners .....	7
1.2. Riepilogo delle attività svolte .....	9
<b>2. IMPOSTAZIONE DEL PERCORSO DI MODELLIZZAZIONE.....</b>	<b>11</b>
2.1. Metodologia di lavoro.....	11
2.2. Definizione dei modelli organizzativi per i Servizi di Innovazione .....	11
2.3. Definizione del modello di Agenda Digitale Territoriale .....	12
2.4. Redazione e condivisione del documento di sintesi .....	13
<b>3. ANALISI DEL MODELLO PUBBLICO DELLA PROVINCIA DI PESARO URBINO .....</b>	<b>14</b>
3.1. Il Centro Servizi Territoriale della Provincia di Pesaro Urbino.....	14
3.2. Le caratteristiche del CST della Provincia di Pesaro Urbino.....	14
<b>4. ANALISI DEL MODELLO IN HOUSE DELLA PROVINCIA DI MACERATA.....</b>	<b>20</b>
4.1. Il Centro Servizi Territoriale della Provincia di Macerata.....	20
4.2. Le caratteristiche del CST della Provincia di Macerata.....	20
<b>5. ANALISI DEL MODELLO DI PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO DELLA PROVINCIA DI LECCO.....</b>	<b>25</b>
5.1. Il Centro Servizi Territoriale della Provincia di Lecco.....	25
5.2. Le caratteristiche del CST della Provincia di Lecco.....	25
<b>6. UN CONFRONTO TRA I TRE DIVERSI MODELLI GESTIONE.....</b>	<b>31</b>
6.2. Servizi erogati.....	32
6.3. Competenze .....	33
6.4. Organizzazione e Gestione Operativa .....	34
6.5. Modello di Governance .....	35
6.6. Costo dei Servizi.....	35
6.7. Modello di Sostenibilità .....	36
6.8. Modello di convenzione .....	36
<b>7. MODELLIZZAZIONE DEI SERVIZI DI INNOVAZIONE.....</b>	<b>37</b>
7.1. CST Pubblico .....	39
7.2. CST In House .....	41
7.3. CST Partenariato Pubblico Privato.....	42
<b>8. GLI STANDARD DOCUMENTALI.....</b>	<b>43</b>
8.1. Carta dei servizi.....	43
8.2. Il modello di convenzione .....	43
8.3. Delibera di Adesione .....	44
<b>9. UN MODELLO DI AGENDA DIGITALE TERRITORIALE.....</b>	<b>45</b>
9.1. Le Province dalla raccolta ed elaborazione dei dati alla pianificazione strategica .....	45
9.2. La strategia che guida la trasformazione digitale del territorio .....	45
9.3. Il PNRR e il CST.....	47
9.4. Misurare l'innovazione digitale: I principali indicatori .....	49
9.5. I livelli di programmazione strategica .....	50
9.6. Spunti metodologici per la definizione di una Agenda Digitale Locale .....	52
<b>10. CONCLUSIONI.....</b>	<b>59</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>60</b>

<b>Credits .....</b>	<b>61</b>
<b>ALLEGATO A – Modello di Convenzione .....</b>	<b>62</b>
<b>Art. 1 – Oggetto della Convenzione .....</b>	<b>66</b>
<b>Art. 2 – Finalità del servizio.....</b>	<b>66</b>
<b>Art. 3 – Impegni dell’Ente .....</b>	<b>66</b>
<b>Art 4 – Coordinamento territoriale del CST.....</b>	<b>67</b>
<b>Art. 5- Assemblea degli Enti aderenti.....</b>	<b>67</b>
<b>Art. 6 – Durata della Convenzione.....</b>	<b>67</b>
<b>Art. 7 – Norme transitorie, adesione e recesso.....</b>	<b>67</b>
<b>ALLEGATO B – Modello di Delibera di Adesione .....</b>	<b>68</b>

## **Indice delle Figure**

Figura 1- Servizi forniti dal CST della Provincia di Pesaro Urbino.....	15
Figura 2: Organizzazione della Provincia di Pesaro Urbino (in alto) e Organigramma del CSTPU (In basso) .....	17
Figura 3: Modello di sostenibilità economica del CST della Provincia di Pesaro Urbino .....	19
Figura 4: Servizi forniti dal CST della Provincia di Macerata (Task s.r.l.).....	21
Figura 5: Organizzazione del CST della Provincia di Macerata (Task s.r.l.) .....	22
Figura 6: Modello di sostenibilità economica del CST della Provincia di Macerata (Task s.r.l.) .....	24
Figura 7: Servizi forniti dal CST della Provincia di Lecco (3PIItalia S.p.A.) .....	26
Figura 8: Organizzazione del CST della Provincia di Lecco (3PIItalia S.p.A.) .....	27
Figura 9: Modello di sostenibilità del CST della Provincia di Lecco (3PIItalia S.p.A.).....	29
Figura 10: Analisi comparativa dei servizi erogati dalle 3 diverse forme organizzative di CST .....	32
Figura 11: Le competenze e figure a confronto nelle 3 diverse forme organizzative di CST .....	33
Figura 12: Organizzazione e gestione a confronto nelle 3 diverse forme organizzative di CST.....	34
Figura 13: Costo dei servizi a confronto nelle 3 diverse forme organizzative di CST .....	35
Figura 14: Sostenibilità a confronto nelle 3 diverse forme organizzative di CST.....	36
Figura 15: Convenzioni a confronto nelle 3 diverse forme organizzative di CST .....	36
Figura 16:Modellizzazione dei Servizi di Innovazione .....	39
Figura 17: Report Digital Government Index.....	46
Figura 18: Indicatori Digital Government Index .....	46
Figura 19: Template per modello di Agenda Digitale Locale-Sfide.....	52
Figura 20: Template per modello Agenda Digitale Locale- Interventi.....	53
Figura 21: Template per modello Agenda Digitale Locale- Azioni .....	53
Figura 22: Stakeholder Engagement.....	55

## Indice delle Tabelle

Tabella 1: Competenze del CST della Provincia di Pesaro Urbino .....	16
Tabella 2: Gestione operativa del CST della Provincia di Pesaro Urbino .....	17
Tabella 3: Costo dei servizi offerti dal CST della Provincia di Pesaro Urbino .....	18
Tabella 4: Competenze del CST della Provincia di Macerata (Task s.r.l.).....	21
Tabella 5: Gestione Operativa del CST della Provincia di Macerata (Task s.r.l.).....	22
Tabella 6: Costo dei servizi offerti dal CST della Provincia di Macerata (Task s.r.l.).....	23
Tabella 7: Competenze del CST della Provincia di Lecco .....	26
Tabella 8: Competenze di 3PIItalia S.p.A.....	27
Tabella 9: Gestione del CST della Provincia di Lecco (3PIItalia S.p.A.).....	28
Tabella 10: Costo dei servizi offerti dal CST della Provincia di Lecco (3PIItalia S.p.A.) .....	29
Tabella 11: Punti di Forza e di debolezza dei 3 modelli di CST .....	31
Tabella 12: Struttura Base del Modello CST Pubblico.....	39
Tabella 13: Struttura Intermedia e Avanzata del Modello CST Pubblico .....	40
Tabella 14: Struttura Intermedia e Avanzata del Modello CST In House .....	41
Tabella 15: Struttura Intermedia e Avanzata del Modello CST PPP.....	42
Tabella 16: Principali Indicatori per la misurazione dello stato di digitalizzazione.....	50
Tabella 17: Esempi di Agenda Digitale a livello Provinciale.....	51
Tabella 18: Mappa degli Stakeholders .....	56

## PREMESSA

Il progetto “Province & Comuni”<sup>1</sup>, promosso dall’Unione delle Province d’Italia (UPI), ha l’obiettivo di accompagnare le 76 amministrazioni provinciali a statuto ordinario in un nuovo progetto di riforma, che rilanci le Province e le renda capaci di supportare i Comuni, basandosi sulla condivisione dei bisogni e sull’individuazione di soluzioni in modalità associata.

Il progetto rappresenta una sperimentazione innovativa a livello nazionale di rilancio del ruolo degli Enti di area vasta a supporto dei Comuni, configurandosi come un intervento di sistema. L’obiettivo generale del progetto è quello di definire e sostenere le azioni e gli interventi necessari per promuovere un modello di governance più efficiente a livello di amministrazione locale.

A seguito del percorso avviato dalla legge 56/14, “Province & Comuni” vuole realizzare un nuovo sistema di servizi di supporto ai Comuni, per promuovere un modello più efficiente di amministrazione locale, caratterizzato dalla riduzione della spesa pubblica, dall’aumento delle competenze del personale e dalla razionalizzazione dell’impiego delle risorse umane qualificate degli enti locali. Questo, in piena coerenza con quanto previsto dalla legge di riforma degli enti locali e con gli obiettivi del PON “Governance e capacità istituzionale” 2014 -2020 FESR- FSE, nonché con le linee Programmatiche del Ministro per la Pubblica Amministrazione e gli obiettivi del PNRR. Attraverso il Progetto UPI intende innovare il set di servizi offerti dalle Province ai Comuni:

I tre pilastri, tra loro interconnessi, del nuovo Sistema di servizi di supporto ai Comuni sono:

- Stazione unica appaltante su lavori, forniture e servizi, per razionalizzare la spesa pubblica negli enti locali;
- Progettazione e start up del Servizio Associato Politiche Europee, per migliorare la capacità di attuazione e utilizzo dei Fondi europei da parte delle comunità locali;
- Servizi di innovazione, raccolta ed elaborazione dati, per diffondere i servizi digitali offerti dalle Province, guidando gli Enti locali verso una matura e piena fase di digitalizzazione dei propri procedimenti

Sulla base di queste premesse progettuali, il documento presenta il lavoro di analisi effettuato dalla società Net4Partners che si è occupata nello specifico nella modellizzazione dei Servizi di Innovazione offerti dalle Province, partendo dalle esperienze pregresse delle tre Best Practices presenti a livello nazionale, costituite dal CST della Provincia di Pesaro Urbino, Macerata e Lecco. Infine, per rafforzare il ruolo delle Province nell’erogazione dei Servizi Digitali, vengono proposti degli spunti metodologici per l’elaborazione e ‘adozione di una Agenda Digitale Locale a livello provinciale.

Il documento presente documento è strutturato nei seguenti capitoli:

- Capitolo 1: Introduzione
- Capitolo 2: Impostazione del percorso di modellizzazione
- Capitolo 3: Analisi del modello pubblico della Provincia di Pesaro Urbino
- Capitolo 4: Analisi del modello in house della Provincia di Macerata
- Capitolo 5: Analisi del modello di partenariato Pubblico-Privato della Provincia di Lecco
- Capitolo 6: Un confronto tra i tre diversi modelli gestione
- Capitolo 7: Modellizzazione dei servizi di innovazione
- Capitolo 8: La struttura organizzativa per la gestione del piano
- Capitolo 9: Un modello di Agenda Digitale Territoriale
- Capitolo 10: Conclusioni

---

<sup>1</sup> <https://provincecomuni.eu/il-progetto/>

Il Capitolo 1, di natura introduttiva al documento, descrive la Società di consulenza Net4Partners e le attività svolte attraverso una impostazione del lavoro che viene descritta nel Capitolo 2. Successivamente vengono presentati singolarmente le Best Practices e i rispettivi modelli di gestione, costituiti dal modello pubblico della Provincia di Pesaro Urbino (Capitolo 3), dal modello in house della Provincia di Macerata (Capitolo 4) e dal modello di partenariato Pubblico Privato attivato dalla Provincia di Lecco (Capitolo 5). Il Capitolo 6 offre una analisi comparativa dei tre modelli evidenziando per ciascuno i rispettivi punti di forza e di debolezza. Partendo dalle esperienze emerse, nel Capitolo 7 vengono elaborati i diversi modelli di gestione dei Servizi Innovativi e nel Capitolo 8 viene fornita una panoramica dei Principali standard documentali necessari per la costituzione e la gestione dei Servizi Innovativi da parte del Centro Servizi Territoriali. Nel Capitolo 9 vengono affrontati tutti gli aspetti legati all'elaborazione di una Agenda Digitale Locale e il Capitolo 10 conclude il lavoro.

# 1. INTRODUZIONE

## 1.1. Presentazione di Net4partners

Net 4 Partners S.r.l.<sup>2</sup> è una società di consulenza, con sedi in Ancona, Roma e Bologna, nata nel 2012 dall'esperienza di consulenti senior maturata nel campo dell'innovazione, della R&D, dell'organizzazione e dell'ottimizzazione di processo. Net 4 Partners S.r.l. detiene la certificazione ISO 9001:2015- IAF 33-34-35, possiede il requisito di PMI innovativa ed è una società qualificata come ente di formazione accreditato della Regione Marche. L'azienda opera nei confronti di Pubbliche Amministrazioni, Imprese ed Enti di Ricerca, offrendo servizi e consulenza in ambito ICT, nelle tematiche della Trasformazione Digitale, della consulenza strategica e di processo e del digital marketing, seguendo il paradigma dell'Open Innovation. Net 4 Partners S.r.l. ha sviluppato nel tempo un approccio olistico all'innovazione che le consente di affrontare ogni problema fornendo soluzioni capaci di intercettare tutte le componenti che svolgono un ruolo determinante in un progetto di cambiamento dell'organizzazione che preveda l'introduzione di tecnologie informatiche.

La Net 4 Partner S.r.l., a livello strategico, fornisce agli Enti Pubblici, fra cui numerose amministrazioni locali, servizi di consulenza per la definizione di politiche pubbliche per l'innovazione, la semplificazione amministrativa, l'attivazione di Innovation Procurement (PPP e PPI), l'adozione di modelli innovativi di sostenibilità degli investimenti in servizi di e-government, oltre che servizi di supporto al RUP nella gestione e nel monitoraggio di progetti di innovazione digitale. Net 4 Partners S.r.l. è fortemente orientata alla gestione dei progetti in cui la componente tecnologica è strategica per il cambiamento e per l'innovazione e fonda le sue conoscenze e l'approccio metodologico su quelli che sono i paradigmi e le tecnologie abilitanti per la PA: Open Data, Riuso e più in generale i temi del CAD e le strategie descritte nel Piano Triennale di AgID.

Net 4 Partners S.r.l. nell'ambito del Project Management applica le metodologie del Project Management Institute nella gestione tradizionale, così come negli approcci Agile ed opera con personale altamente qualificato e specializzato, Project Manager con certificazione Project Management Professional (PMP)®, PMI-ACP®, Princes2 e COBIT, mentre nell'ambito del Service Management implementa l'approccio del Framework ITIL4 e può contare in organico di Innovation Manager certificati Ministero dello Sviluppo Economico (MISE). Possiede forti competenze nell'ambito della Compliance, soprattutto per i temi cruciali connessi alla digitalizzazione e alla trasformazione digitale negli scenari IaaS, PaaS, SaaS disciplinati dalle Circolari AgID n.2 e 3/2018, le ISO 27001, est. 17-18, ISO 20000, ISO 9001, GDPR e Security. In questi ambiti fornisce supporto alle imprese e alle PA per i processi di qualificazione AgID e per la definizione di procedure per la gestione della sicurezza delle informazioni. La società si qualifica, inoltre, come centro di competenza sui processi (BPM, BPR), nell'ambito dei quali utilizza metodi di modellazione standard dei processi, quali BPMN 2.0, che possono essere implementati nelle diverse piattaforme di gestione del cliente.

L'azienda offre, inoltre, consulenza nel campo della progettazione finanziata a livello regionale, nazionale ed europeo, servizi di consulenza e supporto alle procedure di gara, MEPA e Procurement Pubblico Innovativo, nonché servizi di consulenza alle PA nella Digital Strategy e nell'Inbound Government specificatamente progettati e realizzati per favorire la comunicazione verso i destinatari dei servizi di e-government e il suo accesso ad essi in conformità alle linee guida AgID. Nei progetti di Change Management si occupa poi della revisione delle procedure organizzative e di organizzare la formazione a supporto del cambiamento in collaborazione con i principali centri di Formazione specialistica in ambito ICT e qualificati centri di Ricerca e sviluppo.

Net 4 Partners S.r.l. ha una ricca rete di relazioni con soggetti dell'innovazione nei diversi campi di applicazione oggetto della gara, si configura come un hub fra Pubbliche Amministrazioni Imprese e Centri di ricerca su tematiche innovative legate alle Societal Challenges e alla Social Innovation. Ha esperienze in ambito delle start-up innovative in termini di selezione delle idee progettuali, costruzione dell'azienda, finanziamento del

---

<sup>2</sup> <https://www.net4partners.it/>

progetto di impresa e supporto alla fase di start-up; relazioni stabili con università e centri di ricerca sui temi delle Smart City & Smart Communities, Agenda Digitale, Smart Agricolture, AAL, eHealth. Collabora con INFN, UNIVPM, UNICAM, UniMc, La Sapienza, PoliTO, UniMI, PoliMI, UniPA, UniLink, Istituto Italiano di Tecnologia.

Aderisce inoltre come socio attivo a cluster nazionali quali SmartCommunitiesTech – Cluster Tecnologico Nazionale (<http://www.smartcommunitiestech.it/>) ed ai Digital Innovation Hub più importanti a livello nazionale; ha strette relazioni con incubatori di start-up e Competence Center quali SmartCommunityTec, Cluster Agrifood (<https://www.agrifoodmarche.it/it>), The Hive – Incubatore certificato MIUR (<https://www.the-hive.it/>), INNOVA – Acceleratore di Start-up (<https://www.innova-eu.net/>), ROMA Start-Up – (<http://www.romastartup.it/home>), oltre che con ANCI nazionale, CPSI e altri soggetti rappresentativi degli Enti Locali.

Il centro di competenza offerto dalla società Net 4 Partners S.r.l. verte sulla Digital Transformation della Pubblica Amministrazione e sulla gestione dei progetti, ed ha tre importanti specializzazioni: 1) una specializzazione relativa alla gestione dei progetti di innovazione, consolidata negli anni attraverso numerosi progetti di innovazione, ricerca e sviluppo, progetti europei che hanno coinvolto enti pubblici, enti di ricerca e imprese. È presente un team interno composto da Innovation Manager e PM certificati che hanno oltre 20 anni di esperienza e numerose certificazioni fra le quali: ITIL4Foundation, PMP, PMI-ACP, Prince2 Practitioner, etc. Il coordinatore di questo team è anche responsabile del Chapter PMI dell'Area Central Italy (Marche); 2) una specializzazione sulla Digital Transformation della PA e sul Codice dell'Amministrazione Digitale ovvero sulla capacità di analizzare, modellare con tecniche BPMN2.0 e reingegnerizzare (BPR) i processi amministrativi mediante l'applicazione di sistemi di gestione documentale, conservazione digitale a norma, Data Management e Open Data, Riuso e più in generale sulle tematiche dell'Agenda Digitale e del Piano Triennale, l'usabilità e la user experience dei servizi on line. Il team Digital è multidisciplinare, esprime competenze di natura giuridica, legale, amministrativa, statistica, di analisi di processo e di conoscenza di tecnologie abilitanti l'e-government, digital marketing e community management. Il coordinatore del team è un MISE Innovation Manager e Project Manager certificato. 3) Una specializzazione sul Quality Management, Data management e la Compliance con specifico riferimento alla qualificazione Cloud della PA di AGID IaaS, PaaS e SaaS, Modelli di Riuso di software pubblico, oltre ai sistemi di gestione ISO 9001, ISO 27001, ATEX, DLgs. 231, GDPR, applicati in sanità, pubblica amministrazione e imprese. Nel team sono presenti anche esperti legali, esperti di proprietà intellettuale, esperti di contrattualistica e di responsabilità amministrativa.

Net 4 Partners S.r.l. accede inoltre a diversi centri di competenza sulle tecnologie innovative attraverso le relazioni con alcuni partner con i quali collabora maggiormente: INFN, CNR, Università Federico II – Napoli, Scuola superiore Sant'Anna - Pisa, Università degli Studi della Tuscia, Università di Palermo, Università di Ferrara, Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano, Università Politecnica delle Marche - UNIVPM, Università di Camerino - UNICAM, La Sapienza di Roma, Politecnico di Torino - PoliTO, Università degli Studi di Milano - UNIMI, Politecnico di Milano - PoliMI, Link Campus University - Roma, Istituto Italiano di Tecnologia - IIT. Da dicembre 2020, N4P ha acquisito il ruolo di Ente regionale accreditato per la formazione ed ha costruito con il marchio Net4Academy un'offerta formativa indirizzata alle PMI e alle PA esclusivamente sui temi della Digital Transformation, ha inoltre avviato una nuova linea di Business sui temi della Comunicazione Digitale, della Digital Strategy e del Marketing Digitale.

Nell'ambito del progetto, Net 4 Partners è stata incaricata per la definizione ed elaborazione di modelli per dei servizi di innovazione nell'Area Vasta a partire dal modello proprio del Centro Servizi Territoriale (CST) della Provincia di Pesaro-Urbino, individuata come migliore pratica nel settore dei servizi di innovazione (informativi, informatici e statistici).



## 1.2. Riepilogo delle attività svolte

Nell'ambito del progetto "Province e Comuni" la messa a disposizione dei Comuni dei servizi innovativi basati sulla tecnologia dell'informazione e della comunicazione, è un sostegno fondamentale per promuovere un modello più efficiente di amministrazione locale che garantisca maggiore efficacia e semplificazione delle azioni dell'amministrazione locale.

Lo sviluppo di Centri di Competenza a livello provinciale sulla digitalizzazione, nell'ambito dell'innovazione dei servizi pubblici locali, permette di formare e assistere le strutture interne delle Province e dei propri Comuni sull'attuazione dei percorsi e strumenti di digitalizzazione già previsti dalla normativa. Questo sviluppo permette anche di progettare e gestire un modello di Agenda Digitale Integrata per gli enti locali. Un sistema che consenta di rappresentare una strategia integrata, effettuare la mappatura delle innovazioni in atto e monitorare e soddisfare i bisogni espressi da ogni territorio in funzione delle proprie caratteristiche, delle vocazioni e della crescita socioeconomica.

Lo scopo di questa linea progettuale è quello di sviluppare:

- Modello organizzativo per lo sviluppo di Centri di Competenza sulla Digitalizzazione coerentemente con gli adempimenti previsti dal Piano Triennale per l'informatica nella PA;
- Modello di Agenda Digitale Territoriale con l'obiettivo di avere, anche attraverso un set univoco di indicatori, non solo funzionalità di benchmarking, ma anche di monitoraggio dello stato di avanzamento dell'innovazione e della digitalizzazione sui vari territori relativamente a differenti servizi e aree di competenza.

La modellizzazione ha seguito un **piano esecutivo**, presentato da Net4partners a UPI in fase di avvio del progetto, costituito da diverse attività, le cui risultanze sono oggetto del presente documento.

Di seguito viene l'articolazione del progetto nelle sue varie sotto attività:

### **Definizione dei modelli per lo sviluppo di un Centro Servizi Territoriale a livello provinciale**

L'obiettivo è stato quello di sviluppare dei nuovi modelli organizzativi per l'erogazione dei Servizi di Innovazione, rendendo le Province Centri di Competenza sulla Digitalizzazione, ancorate alle principali tendenze di digitalizzazione nazionali coerentemente con gli adempimenti previsti dal Piano Triennale per l'informatica nella PA.

L'attività ha utilizzato come input la seguente documentazione:

- Report «Le Province come Casa dei Comuni e Piattaforma del Sistema Amministrativo Territoriale» Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Perugia (Progetto Province e Comuni UPI)
- Report Finale Focus Group Progetto Province e Comuni – Promo P.A.Fondazione (Progetto Province e Comuni UPI)

Tali documenti hanno portato a definire alcuni profili di maturità e capacity dei servizi di innovazione erogati dalle Amministrazioni Provinciali ai comuni e agli enti locali del territorio di riferimento ed un'analisi SWOT. Nello specifico il progetto ha individuato sinora tre cluster di capacità organizzativa e skills.

L'analisi svolta da Net4 partners ha riguardato l'analisi della maturità digitale ed organizzativa di tre differenti modelli di gestione di CST:

- Struttura interna all'amministrazione provinciale/enti totalmente pubblica (modello pubblico)
- Società a capitale pubblico (modello in house)
- Forme di parziale esternalizzazione (modello PPP- Partenariato Pubblico Privato)

## **Definizione di un modello di Agenda Digitale Territoriale**

Il progetto intende proporre un percorso di innovazione unitario, coerente con gli indirizzi e le attività di AgID, definendo una strategia in grado di sostenere, in una logica di sistema, lo sviluppo socioeconomico dei territori. Per la definizione di un modello di Agenda Digitale locale, sono stati forniti degli spunti metodologici per organizzare, analizzare e studiare i bisogni dei singoli territori coinvolti e le priorità dei relativi comuni, così da individuare soluzioni e servizi innovativi efficaci da gestire in modalità associata.

## **2. IMPOSTAZIONE DEL PERCORSO DI MODELLIZZAZIONE**

### **2.1. Metodologia di lavoro**

Nell'erogazione di tali servizi le Province possono costituire una guida per gli Enti del territorio e agire come Centri di Competenza sulla Digitalizzazione (DCC) in linea con le principali tendenze nazionali e in coerenza agli adempimenti previsti dal Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2021-2023.

Sulla base dei risultati del report «Le Province come Casa dei Comuni e Piattaforma del Sistema Amministrativo Territoriale» - Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Perugia emerge che:

- La presa in carico della funzione di erogazione e gestione di servizi di innovazione a favore dei Comuni costituisce una esperienza parzialmente diffusa tra le Province italiane. Infatti, il 46% delle Province investigate forniscono servizi agli Enti che ricadono almeno in 1 area di servizi di Innovazione
- Il 26% delle Province investigate forniscono servizi agli Enti che ricadono almeno in 2 aree di servizi di Innovazione
- La distribuzione geografica indica una maggiore presenza di esperienze nel centro-nord, con una prevalenza delle Province che insistono sulla dorsale adriatica e nella pianura padana.

L'analisi ha preso in esame tre diversi modelli in relazione alla modalità di gestione del servizio, analizzando per ciascuno dei modelli, le best practices presenti a livello nazionale:

1. Centro Servizi Territoriale della Provincia di Pesaro Urbino (modello di gestione pubblico)
2. Centro Servizi Territoriale della Provincia di Macerata (modello di gestione in house providing)
3. Centro Servizi Territoriale della Provincia di Lecco (modello di gestione PPP)

Per ciascuna di queste Province è stato analizzato il modello di gestione dei Servizi Innovativi e le risultanze di tali analisi hanno permesso di modellizzare tali servizi, declinando il modello ad un livello base, intermedio e avanzato. Oltre alla definizione dei modelli di Servizi Innovativi, sono stati individuati delle metodologie volte alla costruzione di una Agenda Digitale Locale, di cui le Province possono avvalersi in attuazione di una strategia di crescita digitale.

### **2.2. Definizione dei modelli organizzativi per i Servizi di Innovazione**

L'attività ha previsto lo svolgimento delle seguenti azioni:

1. Analisi dei possibili modelli organizzativi di gestione del servizio
2. Definizione dei modelli organizzativi

#### ***2.2.1. Fase 1: Analisi dei possibili modelli organizzativi di gestione del servizio***

In questa fase è stata svolta un'analisi dei tre modelli organizzativi di gestione del servizio che a partire dai risultati del report UPI, ha previsto un benchmark sui modelli organizzativi per l'erogazione dei servizi di innovazione a livello nazionale ed europeo.

Successivamente è stata effettuata una indagine quali-quantitativa, rivolta alla Provincia di Pesaro Urbino, Macerata e Lecco, in cui attraverso la somministrazione di un questionario e la realizzazione di interviste dirette sono stati analizzati i seguenti aspetti:

- Tipologia e modalità di erogazione dei Servizi di Innovazione
- Qualifiche professionali necessarie all'erogazione dei servizi di innovazione e i modelli di organigramma
- Organizzazione operativa e modello di Governance della Provincia
- Sostenibilità economico-finanziaria sulla base dell'organizzazione interna della provincia
- Strumenti amministrativi di adesione per la definizione di un modello di accordo con i Comuni aderenti in base all'organizzazione della Provincia

Le interviste e gli incontri di approfondimento utili alla raccolta dati sono state realizzati nelle seguenti date:

- Incontro CST Provincia Pesaro Urbino: 12 e 27 maggio 2022
- Incontro CST Provincia Macerata: 7 e 14 giugno 2022
- Incontro CST Provincia Lecco: 14 giugno 2022

La fase di raccolta dati ha richiesto ulteriori momenti di confronto con le Province che sono stati realizzati nella fase di elaborazione del modello di indagine e nella fase di analisi dei risultati raccolti

### **2.2.2. Fase 2: Definizione dei modelli organizzativi**

Dopo la fase di sistematizzazione delle esperienze provinciali a partire dalle informazioni raccolte nella fase precedente, sono stati definiti i modelli con particolare riguardo alla esplicitazione:

- di un panel di servizi potenzialmente erogabili e delle modalità di erogazione dei servizi stessi
- delle modalità di erogazione delle procedure di assistenza sui servizi offerti
- delle modalità di controllo e fatturazione dei costi relativi ad i servizi offerti
- delle metodologie di analisi e ricerca per lo sviluppo di nuovi servizi (Open Innovation, Co-design, etc)

I modelli sono stati pertanto definiti attraverso un processo di concettualizzazione, andando a definire i modelli a partire dagli best cases, che hanno permesso di delineare prima un modello di CST avanzato, che è stato successivamente semplificato fino alla definizione di un modello intermedio e base che possa essere adattato e applicato anche in contesti provinciali dove i Servizi Innovativi sono poco sviluppati o addirittura assenti

## **2.3. Definizione del modello di Agenda Digitale Territoriale**

1. Per la definizione di un modello di agenda digitale previsto lo svolgimento delle seguenti azioni:
2. Analisi dello stato dell'arte
3. Definizione di spunti metodologici di analisi dei bisogni degli enti e applicazione all'analisi dei macro-bisogni di un Ente
4. Definizione di un modello di agenda digitale modulabile e del sistema di indicatori di benchmarking e di monitoraggio

### **2.2.1. Fase 1: Analisi dello stato dell'arte dell'ADT nel territorio nazionale e delle principali iniziative di pianificazione strategica europea**

Per la definizione di un modello di Agenda Digitale è svolta un'analisi dello stato dell'arte dell'ADT nel territorio nazionale e delle principali iniziative di pianificazione strategica europea e nelle province aderenti al progetto.

### **2.2.2. Fase 2: Definizione di spunti metodologici di analisi dei bisogni degli enti e applicazione all'analisi dei macro-bisogni di un Ente**

Sono stati individuati spunti metodologici di analisi dei bisogni degli enti attraverso un approccio di co-progettazione, co-design e stakeholders engagement che verrà successivamente applicata all'analisi dei macro-bisogni in termine di innovazione e trasformazione digitale di una delle Province aderenti al progetto (Provincia di Pesaro-Urbino).

### **2.2.3. Fase 3: Definizione di un modello di agenda digitale modulabile e del sistema di indicatori di benchmarking e di monitoraggio**

Sono stati predisposti a titolo di esempio, dei modelli (Template) di Agenda Digitale modulabile in base alle

specificità territoriali e alla maturità dei soggetti istituzionali e del sistema di indicatori di benchmarking ( a partire dagli indicatori DESI regionale \_> DESI locale ) e di monitoraggio dello stato di avanzamento dell'innovazione e della digitalizzazione sui vari territori.

## **2.4. Redazione e condivisione del documento di sintesi**

Le fasi finali dell'attività hanno riguardato la redazione del documento di sintesi e la condivisione dei risultati con gli stakeholders.

### ***2.4.1. Fase 4: Redazione del documento di sintesi***

È stato redatto il documento finale “Report sui Servizi di Innovazione” comprensivo di specifiche delle qualifiche professionali richieste, schemi di organigramma, schemi di atti amministrativi necessari alla costituzione ed alla successiva governance del CST ed il piano di sostenibilità economico-finanziaria.

### ***2.4.2. Fase 4: Condivisione del documento di sintesi***

L'ultima fase ha riguardato l'organizzazione di un webinar di condivisione dei dati con le province interessate alla realizzazione dei Servizi Innovativi. L'incontro è stato realizzato sulla Piattaforma Teams il 27 giugno 2022.

### **3. ANALISI DEL MODELLO PUBBLICO DELLA PROVINCIA DI PESARO URBINO**

#### **3.1. Il Centro Servizi Territoriale della Provincia di Pesaro Urbino**

Il Centro Servizi Territoriale Pesaro Urbino (CSTPU)<sup>3</sup> opera, tramite lo strumento amministrativo delle convenzioni tra enti, a supporto della gestione associata dei servizi comunali, promuovendo lo sviluppo e il consolidamento dei processi di e-government anche nei Comuni di più piccole dimensioni.

Il CSTPU beneficia della lunga esperienza della Provincia nell'erogazione di servizi tecnologici evoluti agli enti del territorio, a partire dal 1996, e si è formalmente costituito con un progetto regionale volto alla realizzazione dei Centri Servizi Territoriali nel 2005, proseguendo negli anni successivi grazie al progetto ministeriale di e-government ALI.

I servizi vengono erogati sulla base di un modello organizzativo totalmente pubblico a 46 Comuni della Provincia di Pesaro Urbino, 3 Comuni della Provincia di Rimini, 3 Unioni Montane, 2 Unioni di Comuni e a 7 altri Enti (Biblioteca, Ente Parco, ...).

L'esperienza del CSTPU viene avviata nel 1996, con l'apertura di un ufficio Servizi Informativi a Cittadini e Imprese, che poi si è evoluto nel tempo. Oggi l'obiettivo è di supportare tecnologicamente e anche dal punto di vista organizzativo i piccoli comuni. Il modello di Pesaro e Urbino si basa su un sistema totalmente pubblico, con un lavoro di gruppo costante che prevede la condivisione di conoscenze e obiettivi. Da un punto di vista tecnico il Servizio si basa sull'utilizzo di software open source. Il Centro di Pesaro e Urbino offre servizi a Comuni, unioni montane, unioni di comuni ed enti territoriali: il 92% dei comuni del territorio provinciale hanno aderito all'iniziativa, avvalendosi del supporto del Centro Servizi per il quinquennio 2021-2025.

Da un punto di vista tecnico e informatico è evidente come le scelte del Centro Servizi Territoriali di Pesaro e Urbino abbiano agevolato il lavoro di gestione interna e favorito l'innovazione digitale dei Comuni. L'ufficio è in possesso di un Data Center che si trova nella sede centrale di Pesaro, con un sistema di 7 nodi funzionanti e 135 macchine virtuali per un totale di 50 Tbyte di archivio messo in rete. Altro aspetto interessante è la scelta dell'Open Source: fin dall'inizio il Centro Servizi ha preferito utilizzare quando possibile un software con codice accessibile pubblicamente (Debian GNU/Linux), con il vantaggio di non avere alcun costo di licenza, con la possibilità di riusare il software e con il supporto di una community internazionale di sviluppatori. Grazie a questa infrastruttura il Centro Servizi Territoriali di Pesaro e Urbino può svolgere il ruolo di provider, registrare domini Internet per conto di altri enti, fornire connettività e servizi di posta elettronica. Infine, viene fornita agli Enti anche l'infrastruttura di Cloud (spazio di archiviazione in rete).

Nel seguito riportiamo la descrizione dell'operatività del CST della Provincia di Pesaro Urbino, capofila del progetto, in base a quanto emerso dai Focus Group e dagli approfondimenti effettuati in fase di modellazione.

#### **3.2. Le caratteristiche del CST della Provincia di Pesaro Urbino**

Di seguito saranno analizzati i seguenti aspetti relativi al CST della Provincia di Pesaro Urbino:

1. Servizi Erogati
2. Competenze
3. Organizzazione e Gestione Operativa
4. Modello di Governance
5. Costo dei Servizi
6. Modello di Sostenibilità
7. Modello di convenzione

---

<sup>3</sup> <https://www.cst.pu.it/>

### 3.2.1. Servizi Erogati

Il CST della Provincia di Pesaro Urbino eroga servizi:

- **Base:** I servizi di base vengono assicurati dalla sottoscrizione della Convenzione e comprendono:
  - Servizi Internet di base
  - Servizi di posta elettronica
  - Servizi DocWeb (gestione portali web enti)
  - Servizi di supporto tecnico-statistico
  
- **A richiesta Individuale:** vengono quotati singolarmente e comprendono:
  - Servizi di connettività Internet e Intranet
  - Servizi cloud ibrido e virtualizzazione server
  - Servizi applicativi ospitati presso il cloud
  - Servizi informatici consulenziali
  - Servizi di formazione informatica
  - Servizi di Sistema Informativo Statistico on-line
  - Servizi di consulenza tecnico-statistica
  - Supporto PNRR

Il CST eroga anche servizi giuridici, stipendiali, previdenziali, SUAP e SUA. (Figura 1)

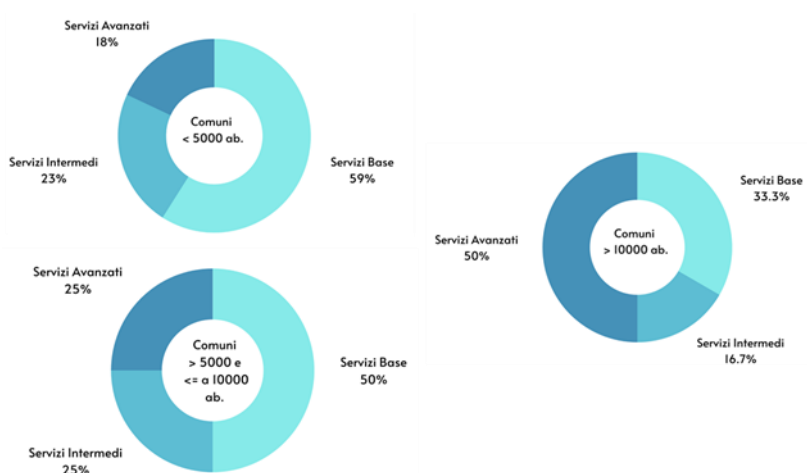


Figura 1- Servizi forniti dal CST della Provincia di Pesaro Urbino

### 3.2.2. Competenze

Le figure professionali presenti nel CST della Provincia di Pesaro Urbino sono descritte nella Tabella 1.

Tabella 1: Competenze del CST della Provincia di Pesaro Urbino

Figura CTSPU	Competenze	Titolo di studio	Numero Addetti
Responsabile della Transizione digitale	Organizzative, informatiche, manageriali, giuridiche, contabili	Laurea	1
Amministratore e responsabile informatico del CST	Organizzative, informatiche, manageriali, giuridiche, contabili	Laurea	1
Amministratore di sistema	Organizzative, informatiche	Laurea	2
Specialista in sicurezza informatica	Informatiche	Diploma	1
Specialista in reti e comunicazioni informatiche	Informatiche	Diploma	2
Analisti e progettisti di applicazioni web	Informatiche	Laurea	3
Statistico	Informatiche, statistiche	Laurea	1
Tecnico esperto in applicazioni	Informatiche	Diploma	4
Tecnico statistico	Informatiche, statistiche	Laurea	2
Tecnici gestori di basi di dati	Informatiche	Diploma	1
Addetti al protocollo e allo smistamento di documenti	Amministrative	Diploma	1

### 3.2.3. Organizzazione e Gestione Operativa

Il modello del CST della Provincia di Pesaro Urbino è guidato dal responsabile del coordinamento che si avvale di un comitato tecnico di coordinamento che supporta il responsabile su temi tecnici (Figura 2).

La scelta dei membri del Comitato Tecnico di Coordinamento avviene nell'ottica di una ottimizzazione dei rapporti tra i tecnici del CSTPU e gli utenti/enti aderenti; pertanto, privilegia il ruolo delle aggregazioni territoriali (Unioni di Comuni, Unioni Montane, Servizi Associati, ecc.) i cui referenti locali fanno da tramite nei confronti dei propri comuni di riferimento.

Le 18 figure presenti nell'organigramma dell'Amministrazione Provinciale sono allocate al CSTPU in modalità part time in funzione delle necessità operative con una media di utilizzo del 35%. L'operatività del CSTPU è garantita dall'uso estensivo di un sistema di Helpdesk per il trouble ticketing per gestire le richieste di assistenza e di informazione da parte degli enti aderenti e le attività progettuali del personale tecnico coinvolto



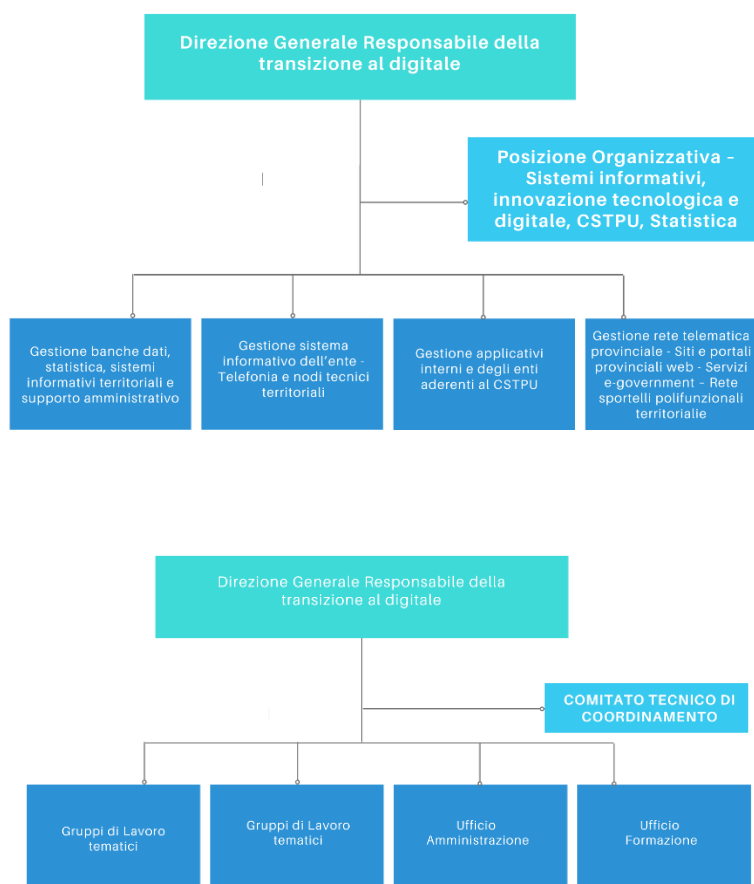


Figura 2: Organizzazione della Provincia di Pesaro Urbino (in alto) e Organigramma del CSTPU (In basso)

Di seguito in Tabella 2 vengono riportati i principali organismi presenti con le funzioni, mansioni e componenti.

Tabella 2: Gestione operativa del CST della Provincia di Pesaro Urbino

Organo	Funzioni	Mansioni	Componenti
Comitato tecnico di coordinamento	Responsabile del coordinamento e del funzionamento operativo del CSTPU	Definizione delle scelte tecniche e di gestione degli investimenti e coordinamento delle attività di progettazione e realizzazione degli interventi	Responsabile della Transizione Digitale della Provincia e tecnici individuati e nominati in rappresentanza degli enti aderenti al CSTPU
Gruppi di lavoro tematici	Organizzazione del gruppo operativo	attività e interventi su specifiche problematiche tecniche	Tecnici della Provincia, delle Unioni e dei Comuni
Ufficio formazione provinciale	Piano della formazione	organizzazione e realizzazione dei corsi di formazione	Dipendenti dell'ufficio formazione della Provincia
Uffici amministrativi	Amministrazione e segreteria	gestione amministrativa, contabile e di segreteria	Dipendenti della Provincia e dei Comuni

### 3.2.4. Modello di Governance

La governance del CST della Provincia di Pesaro Urbino è composta dai seguenti organi:

- **Assemblea dei Sindaci:** L'Assemblea dei Sindaci, presieduta e convocata dal Presidente della Provincia, è costituita da tutti i Sindaci dei Comuni del territorio provinciale. L'Assemblea dei Sindaci ha poteri propositivi, consultivi e di controllo secondo quanto disposto dallo Statuto e contribuisce a definire gli indirizzi relativi alle politiche di sviluppo e di crescita del territorio provinciale
- **Consiglio Provinciale:** Il Consiglio provinciale è l'organo di indirizzo e controllo della Provincia e ha il compito di individuare ed interpretare gli interessi generali della comunità e stabilire, in relazione ad essi, gli indirizzi per guidare e coordinare le attività di amministrazione e gestione operativa, esercitando poi sulle stesse il controllo politico-amministrativo al fine di assicurare che l'azione complessiva dell'ente consegua gli obiettivi stabiliti con gli atti fondamentali e con il documento unico di programmazione
- **Presidente della Provincia:** Il Presidente rappresenta l'Ente, convoca e presiede il Consiglio Provinciale e l'Assemblea dei Sindaci, sovrintende al funzionamento dei servizi e degli uffici ed all'esecuzione degli atti, esercita le altre funzioni attribuite dallo Statuto dell'Ente.

### 3.2.5. Costo dei Servizi

Il CST della Provincia di Pesaro Urbino offre i servizi base ad un costo pari a 0,44 € ad abitante.

Per i servizi a domanda individuale invece, la modalità di determinazione del prezzo dipende da diverse variabili di tipo tecnico (banda, macchine virtuali, etc.) oppure delle ore necessarie da parte delle risorse del CST per l'erogazione del servizio. Di seguito un dettaglio delle variabili in funzione del tipo di servizio erogato (Tabella 3).

Tabella 3: Costo dei servizi offerti dal CST della Provincia di Pesaro Urbino

Tipologia di servizio	Modalità di pagamento
Servizi di connettività Internet e Intranet	Quota determinata in base alla banda richiesta
Servizi cloud ibrido e virtualizzazione server	Quota determinata in base all'attività richiesta e alle caratteristiche delle macchine virtuali
Servizi applicativi ospitati presso il cloud	Quota determinata in base all'attività richiesta e alle caratteristiche delle macchine virtuali
Servizi informatici consulenziali	Quota determinata in base al numero di tecnici coinvolti e alle ore necessarie
Servizi di formazione informatica	Quota determinata in base al numero di tecnici coinvolti e alle ore necessarie
Servizi di Sistema Informativo e Statistico on-line	Quota determinata in base al numero di tecnici coinvolti e alle ore necessarie
Servizi di consulenza tecnico-statistica	Quota determinata in base al numero di tecnici coinvolti e alle ore necessarie

### 3.2.6. Modello di Sostenibilità

Nel modello di sostenibilità del CST della Provincia di Pesaro Urbino (Figura 3), le entrate per servizi di base sono equiparate alle entrate per servizi a domanda individuale (35% circa entrambi). Il contributo della Provincia è dell'8%. Per quanto riguarda le uscite il personale è la voce più rilevante (circa il 55%) mentre il Cloud è circa il 27% delle uscite.

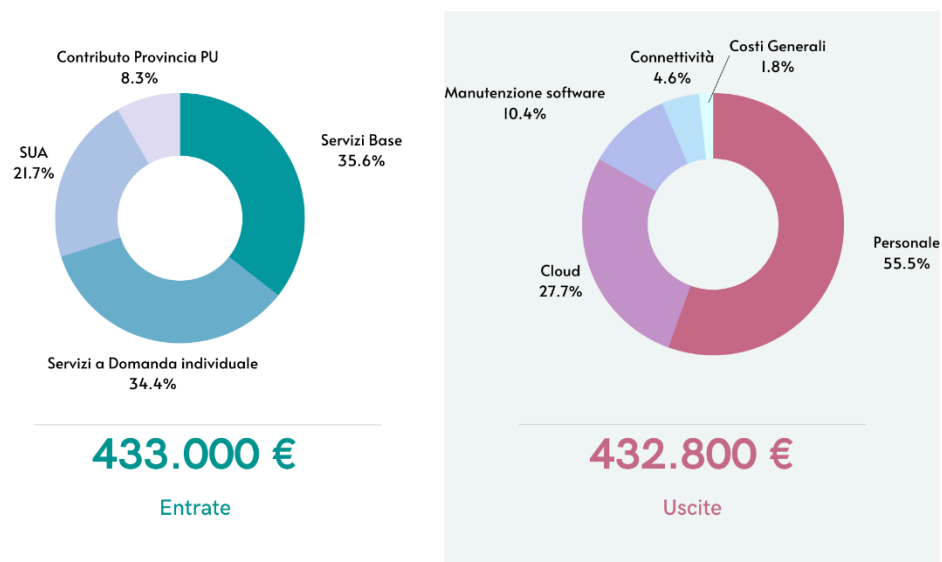


Figura 3: Modello di sostenibilità economica del CST della Provincia di Pesaro Urbino

### 3.2.7. Modello di convenzione

Per aderire ai servizi del CST è necessario sottoscrivere una convenzione della durata quinquennale.

L'attuale convenzione decorre dal 01/01/2021 al 31/12/2025. I contenuti della convenzione (incluso l'elenco dei servizi offerti) vengono redatti dal Comitato Tecnico di Coordinamento e una bozza della stessa viene sottoposta al Consiglio Provinciale per l'approvazione. La convenzione viene presentata poi all'Assemblea dei Sindaci e quindi inviata agli enti che intendono aderire per la firma. Poco prima della scadenza dei 5 anni la convenzione (incluso l'elenco dei servizi offerti) viene riaggiornata e sottoposta nuovamente al Consiglio Provinciale.

Una volta l'anno il CST provvede ad emettere le fatture agli enti. La Provincia di Pesaro e Urbino effettua una fattura ogni anno pari al 100% della quota associata ai servizi base sommata ai servizi aggiuntivi richiesti dall'Ente. La fattura è trasmessa entro il mese di ottobre e deve essere saldata entro l'anno. Ciascun Comune, durante la validità della convenzione, può richiedere ulteriori servizi a pagamento tra i servizi presenti nell'elenco dei servizi offerti.

## 4. ANALISI DEL MODELLO IN HOUSE DELLA PROVINCIA DI MACERATA

### 4.1. Il Centro Servizi Territoriale della Provincia di Macerata

Nel 1996 è stato promosso dalla Provincia di Macerata il progetto SINP che insieme ad altri enti del territorio (Comuni, Comunità Montane, Camera di Commercio), mirava a dare supporto alla PA locale nel processo di trasformazione digitale. Dal 1999, con l'obiettivo di ampliare il progetto SINP, è stata costituita la società Task s.r.l.<sup>4</sup>, che ha dato il via alla creazione di un CST per le attività di e-government promosse dagli Enti locali e dalla Regione Marche.

TASK s.r.l. è società a capitale interamente pubblico partecipata da enti del territorio: la Provincia di Macerata (56%), l'Università di Camerino, la CCIIA di Macerata, la Provincia di Fermo, la Regione Marche, le Unioni Montane delle Alte Valli del Potenza e dell'Esino, dei Monti Azzurri, della Marca di Camerino e del Tronto e della Val Fluvione e il Parco Nazionale dei Monti Sibillini. Gli enti interessati del territorio provinciale utilizzano i servizi di Task condividendo un programma comune e solidale potendo contare su un supporto tecnologico organizzativo e gestionale comune che assicura l'ottimizzazione degli sforzi e delle risorse e la disponibilità di servizi adeguati anche nei territori a rischio di marginalità, anche attraverso l'intercettazione di opportunità di finanziamento

### 4.2. Le caratteristiche del CST della Provincia di Macerata

Di seguito saranno analizzati i seguenti aspetti relativi al CST della Provincia di Macerata:

1. Servizi Erogati
2. Competenze
3. Organizzazione e Gestione Operativa
4. Modello di Governance
5. Costo dei Servizi
6. Modello di Sostenibilità
7. Modello di convenzione

#### 4.2.1. Servizi Erogati

Il CST di Macerata attraverso la società Task eroga due tipologie di servizio agli Enti (Figura 4):

- **Servizi di base** che comprendono:
  - Sito istituzionale del Comune
  - Posta elettronica Servizi Internet
  - Servizi per le reti: accesso alla intranet provinciale SINP
  - Servizi di sicurezza
  - Newsletter "Gazzetta degli enti locali"
  - Hermes
  - Servizi di Formazione
  - Presenza nel Portale Territoriale della provincia di Macerata [www.provincia.mc.it](http://www.provincia.mc.it)
- **Servizi Aggiuntivi:** Sono servizi erogati in modalità multi-ente e messi a disposizione degli interessati o personalizzati in base a specifiche esigenze. Ogni ente richiede in base alle proprie specifiche esigenze. I servizi possono essere:
  - SUAP
  - SINP
  - ProcediSINP
  - APP integrata al sito istituzionale

<sup>4</sup> <https://www.task.sinp.net/>

□ Assistenza Tecnica Plus

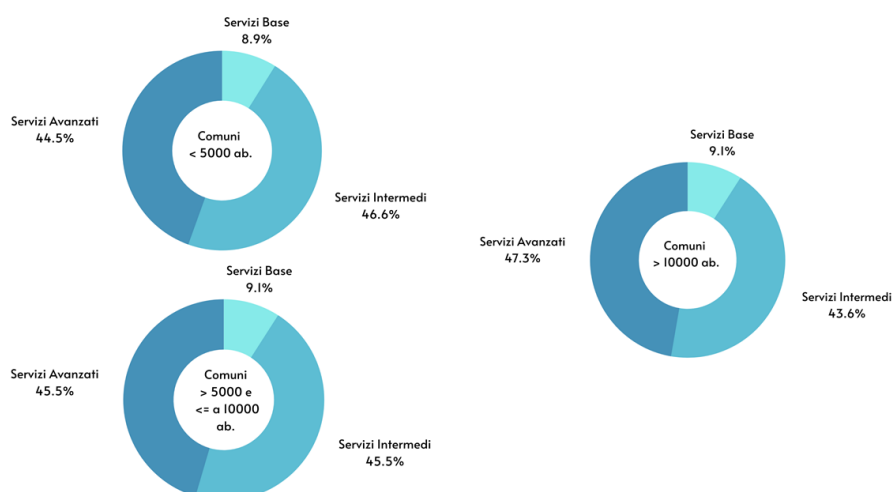


Figura 4: Servizi forniti dal CST della Provincia di Macerata (Task s.r.l.)

#### 4.2.2. Competenze

In Task S.r.l. sono presenti le seguenti figure professionali (Tabella 4):

Tabella 4: Competenze del CST della Provincia di Macerata (Task s.r.l.)

Figura Taks s.r.l.	Competenze	Titolo di studio	Numero Addetti
Programmatore	Conoscenza hardware software e linguaggi di programmazione	Laurea	4
Sistemista	Conoscenza hardware software, reti, architetture hardware	Laurea	1
Assistente tecnico	Conoscenze tecniche hardware e software	Diploma	2
Addetto Customer care/Help Desk e gestione progetti	Conoscenza dei software, dei servizi e delle normative di riferimento	Diploma/Laurea	6
Segreteria	Conoscenza contabilità amministrazione e norme di riferimento PA e servizi	Diploma/Laurea	2

#### 4.2.3. Organizzazione e Gestione Operativa

Tutte le attività operative vengono erogate da Task, comprese le stipule delle convenzioni verso gli Enti aderenti. Task ha in organico 15 persone suddivise in 4 aree, è da notare l'elevato numero di figure che si occupano del customer care e gestione dei progetti. Task svolge inoltre attività per la Provincia quale gestione siti internet di portali territoriale, sito istituzionale e gestione delle reti degli uffici periferici.

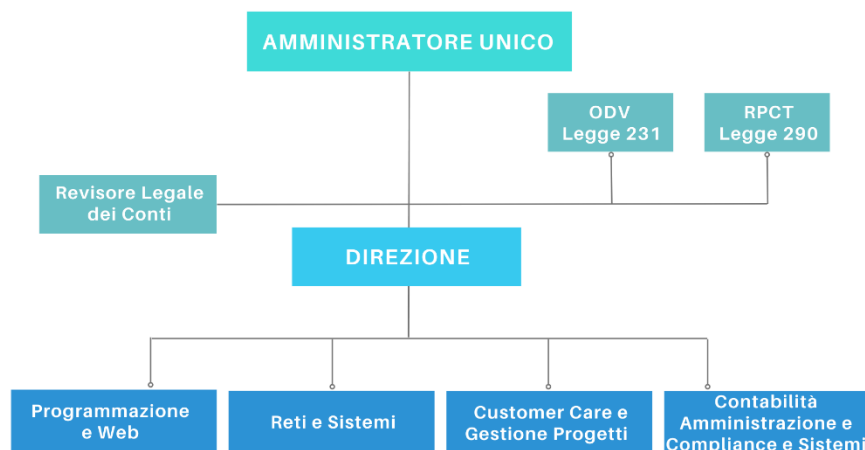


Figura 5: Organizzazione del CST della Provincia di Macerata (Task s.r.l.)

Di seguito il dettaglio degli organismi presenti con le funzioni, mansioni e componenti (Tabella 5).

Tabella 5: Gestione Operativa del CST della Provincia di Macerata (Task s.r.l.)

Organo	Funzioni	Mansioni	Numero componenti
Area programmazione e sviluppo web	Progettazione, sviluppo, gestione, manutenzione servizi back end e front end	L'Area Programmazione e Sviluppo Web si occupa di progettare, analizzare, sviluppare, integrare e mantenere soluzioni relative a siti, portali e servizi. L'area partecipa alle attività di progettazione, anche finalizzata alla partecipazione degli Enti ad avvisi e bandi di finanziamento. L'area effettua anche docenza nelle attività di formazione.	4
Area reti e sistemi	Gestione reti e sistemi	L'area Reti e Sistemi si occupa della gestione dell'infrastruttura telematica e della server farm in cui risiedono i servizi erogati da Task. L'area svolge attività di monitoraggio, manutenzione ordinaria, assistenza, ricerca e testing di soluzioni per l'attivazione di nuovi servizi, per la ristrutturazione o il miglioramento dei servizi in essere, per la soluzione di problematiche. L'area effettua altresì assistenza tecnica. L'area partecipa alle attività di progettazione, anche finalizzata alla partecipazione degli Enti ad avvisi e bandi di finanziamento.	3
Area customer care e gestione progetti	Supporto all'utilizzo dei servizi erogati, customer care e customer satisfaction	L'area prende in carico le richieste di assistenza, in alcuni casi trasmettendole all'area tecnica specifica di competenza, in altri, prendendole in carico direttamente e intervenendo all'occorrenza in attività di realizzazione/manutenzione tecnica. L'area collabora alla gestione operativa di azioni di comunicazione ai clienti/utenti, eventi (formazione e convegni) e azioni commerciali e di marketing. L'area gestisce infine le attività relative al supporto degli Enti per la partecipazione ad avvisi e bandi di finanziamento.	6
Area contabilità, amministrazione e compliance	Segreteria contabile, amministrativa e compliance	L'area supporta le attività che riguardano il funzionamento della Società (contabilità, acquisti, rapporti con i dipendenti, etc.), occupandosi tanto dei compiti relativi all'organizzazione delle attività interne, quanto quelle relative al front-office, ossia di ciò che concerne il contatto con l'esterno e le relazioni col pubblico (contratti, assistenza telefonica, etc.). L'attività di Compliance riguarda invece più strettamente la rispondenza della Società e dei servizi alle norme giuridiche.	2

#### 4.2.4. Modello di Governance

La governane del CST di Macerata è composta dai seguenti organi:

- **Dirigenza settore Risorse umane e finanziarie:** Programmazione finanziaria e rendicontazione, finanziamento ed investimenti, entrate tributarie, controlli di gestione, economato e provveditorato, gestione società partecipate, gestione giuridica e previdenziale del personale, gestione economica del personale, gestione del sistema di valutazione e assistenza al nucleo di valutazione, statistica.
- **Ufficio gestione partecipate:** Gestione società Partecipate: acquisto quote societarie; alienazioni, cessioni e dismissioni di partecipazioni azionarie; controlli e verifiche ai sensi della Legge; predisposizione certificazioni, rendiconti e statistiche; censimento sul portale ministeriale del Tesoro sulle partecipate della Provincia; pubblicazioni in materia di trasparenza. Predisposizione del piano di revisione periodica annuale delle società partecipate e relazione annuale sullo stato di attuazione delle misure di razionalizzazione Pubblicazioni in materia di società partecipate e adempimenti in materia di trasparenza
- **Servizio CED, sistemi informativi e transizione al digitale:** Redazione e verifica capitolato tecnico del contratto di servizio TASK e relativi pareri tecnici in merito, redazione, verifiche e pareri tecnici su capitolati tecnici per l'acquisto di attrezzature e prodotti informatici. Nell'ambito dell'ufficio per la transizione al digitale:
  - Supporto alla segreteria generale ed ai settori per la transizione al digitale
  - Esame e pareri su aspetti tecnico/informatici di progetti in corso o da sviluppare in materia di e.gov, con relativa elaborazione e adozione di atti e specifiche tecniche

#### 4.2.5. Costo dei Servizi

I servizi di base, per Task, costituiscono un pacchetto unico messo a disposizione di tutti gli Enti convenzionati con un costo forfettario identificato su fasce di abitanti (Tabella 6).

Tabella 6: Costo dei servizi offerti dal CST della Provincia di Macerata (Task s.r.l.)

Numero Abitanti	Importo annuo al netto dell'IVA (22%)
< 500	150,00 €
da 501 a 1000	960,00 €
da 1001 a 2300	1.440,00 €
da 2301 a 3000	2.112,00 €
da 3001 a 4500	2.200,00 €
da 4501 a 7000	2.816,00 €
da 7001 a 8500	3.520,00 €
da 8501 a 12500	4.840,00 €
da 12501 a 20000	5.720,00 €
da 20001 a 40000	7.000,00 €

La Provincia promuove e sostiene la gestione aggregata del servizio SINP nel territorio provinciale e paga la propria quota.

#### 4.2.6. Modello di Sostenibilità

Per i servizi erogati da Task per conto del CST della Provincia di Macerata non è stato possibile reperire il dettaglio delle entrate tra servizi di base e avanzati, mentre per le uscite, anche in questo caso, si rileva che il personale (65%) e il Cloud (34%) rappresentano i costi più rilevanti (Figura 6).

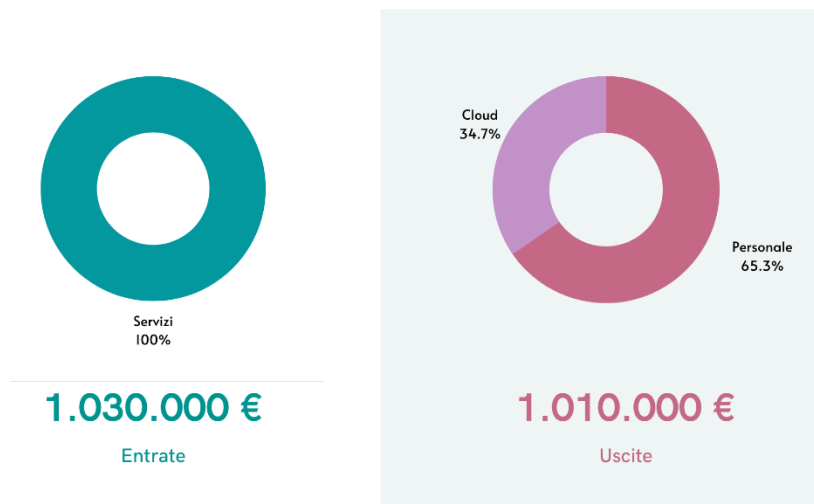


Figura 6: Modello di sostenibilità economica del CST della Provincia di Macerata (Task s.r.l.)

#### 4.2.7. Modello di Convenzione

Per aderire ai servizi del CST è necessario sottoscrivere una convenzione della durata triennale direttamente con Task. L'attuale convenzione decorre dal 01/01/2021 al 31/12/2023. La convenzione base riguarda i servizi applicativi e protocollo SUA, poi ciascun comune può richiedere servizi aggiuntivi. I costi dei servizi vengono aggiornati sulla base dell'adozione della nuova convenzione, pertanto vengono aggiornati ogni 3 anni.

Ogni annualità dovrà essere corrisposta alla Società – dietro ricevimento di regolare fattura - entro il 31 gennaio dell'anno stesso.



## **5. ANALISI DEL MODELLO DI PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO DELLA PROVINCIA DI LECCO**

### **5.1. Il Centro Servizi Territoriale della Provincia di Lecco**

Da dicembre 2020 la Provincia di Lecco ha attivato un Partenariato Pubblico Privato (PPP) con 3PIItalia che ha preso in carico la gestione ordinaria dei servizi offerti erogati dal CST provinciale<sup>5</sup> con l'obiettivo di aumentarne l'efficienza organizzativa e di promuovere sul territorio i servizi erogati per estendere la rete di Enti aderenti, favorendo la creazione di dinamiche collaborative e di scambio. Il partenariato ha una durata di 18 anni.

Compito del CST è relativo alla progettazione, sviluppo e gestione di una serie di servizi innovativi e ad alto contenuto tecnologico, mirati ad accelerare la trasformazione digitale e il rafforzamento delle competenze digitali degli Enti aderenti, per offrire a cittadini e imprese servizi pubblici digitali efficaci, evoluti in ambito Smart City, abilitati anche dalle reti 5G e dalle tecnologie emergenti

Uno dei driver che ha spinto la Provincia ad utilizzare un modello di tipo PPP è stata l'esigenza di ampliare la platea di enti serviti in quanto il modello organizzativo e il numero di risorse a disposizione del CST non permetteva di aumentare ulteriormente il numero di enti in convenzione.

### **5.2. Le caratteristiche del CST della Provincia di Lecco**

Di seguito saranno analizzati i seguenti aspetti relativi al CST della Provincia di Lecco:

1. Servizi Erogati
2. Competenze
3. Organizzazione e Gestione Operativa
4. Modello di Governance
5. Costo dei Servizi
6. Modello di Sostenibilità
7. Modello di convenzione

#### **5.2.1. Servizi Erogati**

Il CST della Provincia di Lecco tramite 3PIItalia eroga agli enti aderenti le diverse tipologie di servizi, tra cui:

- Servizi elaborativi: Software as a Service (SaaS), Platform as a Service (PaaS);
- Connettività
- Sicurezza (firewalling ed antivirus)
- Posta elettronica e servizi collaborativi (Microsoft Office 365)
- Applicativi gestionali forniti da software house esterne
- Siti internet (portali istituzionali)
- Portali specialistici (Segnalazioni online, PagoPa, Anagrafe click e Geoportale catastale)
- Consulenza IT e inerente la transizione al digitale (Servizio RTD)
- Help desk tecnico di primo livello
- Formazione del personale a richiesta degli Enti aderenti

Da segnalare come best practices, il CST eroga servizi di consulenza specialistica. Uno dei più recenti servizi attivati è quello relativo al Supporto PNRR. Il servizio prevede per ciascun Ente:

---

<sup>5</sup> <https://www.provincia.lecco.it/servizio/centro-servizi-territoriale/>

Lo svolgimento di attività di supporto alla candidatura e gestione del finanziamento:

- Analisi della situazione “as-is” dell’Ente (anche in relazione a precedenti partecipazioni ad altri bandi/fondi, servizi già attivi, e nuovi servizi da attivare)
- Guida agli step da compiere per partecipare e supporto alla compilazione della domanda
- Supporto nella fase di accettazione del finanziamento
- Supporto procedurale in tutte le fasi successive del finanziamento

L’attuazione dell’intervento oggetto di finanziamento, ossia la realizzazione dei progetti da candidare, le cui attività saranno in capo al CST (Figura 7).

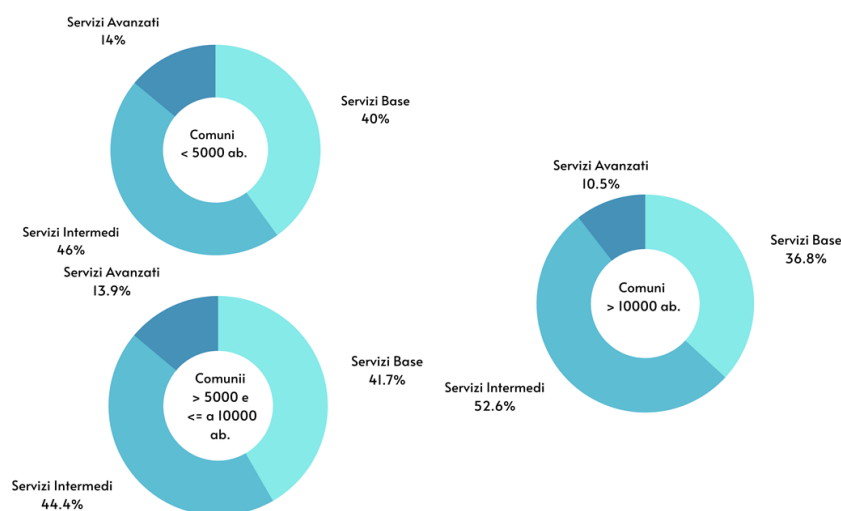


Figura 7: Servizi forniti dal CST della Provincia di Lecco (3PIItalia S.p.A.)

### 5.2.2. Competenze

Le figure professionali presenti nell’azienda nel CST di Lecco sono elencate in Tabella 7.

Tabella 7: Competenze del CST della Provincia di Lecco

Figura Provincia Lecco	Competenze	Titolo di studio	Numero Addetti
Direzione strategica del servizio	Elevate conoscenze e abilità tecniche/gestionali, competenze inerenti alla progettazione di organismi edilizi (architettonico, impiantistico, strutturale. Urbanistica. Estimo.	Laurea STEM	1
Sistemista, amministratore di sistema e di rete - supporto tecnico provincia e coordinamento CST, programmazione apparati di rete	Elevate conoscenze dei principali sistemi operativi, protocolli di rete e stato dell'arte tecnologie IT	Diploma	2
Sistemista, amministratore di sistema e di rete - supporto tecnico provincia e coordinamento CST, programmazione	Elevate conoscenze dei principali sistemi operativi, protocolli di rete e stato dell'arte tecnologie IT	Laurea STEM	2
Attività istruttoria in campo amministrativo, predisposizione e redazioni di atti quali determine, RDO etc.	Elevate conoscenze inerenti normative e procedure amministrative	Laurea magistrale	1

Le figure professionali presenti nell'azienda 3PIItalia sono le seguenti (Tabella 8):

Tabella 8: Competenze di 3PIItalia S.p.A.

Figura 3PIItalia	Mansioni	Competenze
Capo progetto	Gestione della concessione e interfaccia unica per gli aspetti contrattuali con la provincia	Competenze gestionali e organizzative. Sviluppo e gestione progetti di innovazione nella PA da oltre 15 anni
Responsabile dei servizi	Coordinatore attività	
Responsabile del servizio di supporto e assistenza tecnica ai Comuni	Help desk I livello e assistenza	Gestione dei sistemi e contatto con il pubblico
Responsabile amministrativo contabile	Gestione amministrativa e Contabile	
Pool di Esperti tecnici sui sistemi del CST e sui temi della trasformazione digitale	Consulenza, sviluppo nuovi servizi	Esperti in diverso ambiti attinenti alla trasformazione digitale (pagamenti elettronici, identità digitale, usabilità dei servizi, ...) e la smart cities
Esperto legale	Consulenza, sviluppo nuovi servizi	Avvocato iscritto all'albo da oltre 15 anni. Esperto di procurement pubblico, privacy
Figura di supporto trasversale e Back up	Copertura disponibilità help desk, segreteria	

### 5.2.3. Organizzazione e Gestione Operativa

L'organizzazione del CST di Lecco è composta da 6 persone ma operativamente sono solo due le figure allocate sulle attività per il 40% del loro tempo. Occorre rilevare che le figure tecniche del CST che operano su richiesta, con il passare del tempo, vengono sempre meno attivate da richieste di supporto.

Le figure di 3P Italia, invece, che sono allocate sulle attività del CST sono complessivamente 3 con una allocazione del 70%. La Provincia di Lecco ha messo a disposizione due uffici presso le sedi della Provincia per lo svolgimento delle attività di 3PIItalia (Figura 8).

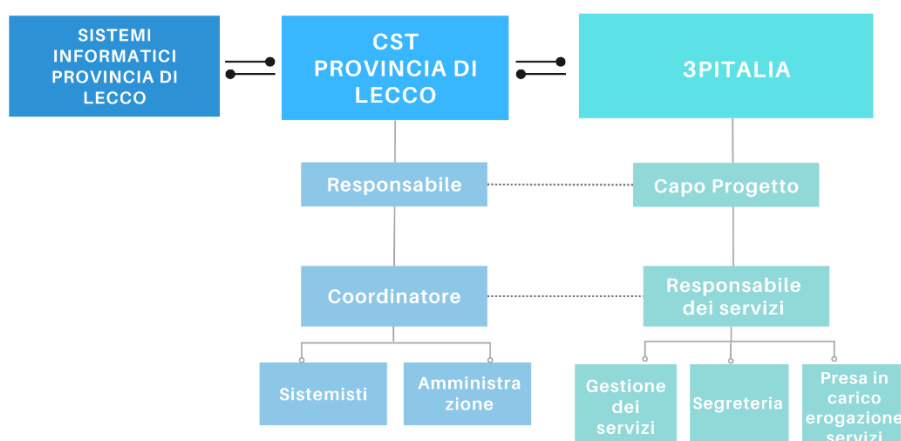


Figura 8: Organizzazione del CST della Provincia di Lecco (3PIItalia S.p.A.)

Di seguito il dettaglio degli organismi presenti con le funzioni, mansioni e componenti (Tabella 9).

Tabella 9: Gestione del CST della Provincia di Lecco (3PIItalia S.p.A.)

Organo	Funzioni	Mansioni	Numero componenti
Sistemi informatici e CST – Direzione organizzativa VII	L'ICT (Information and Communication Technology) e CST (Centro Servizi Territoriale) è l'unità organizzativa che sovrintende alla gestione e alla manutenzione di apparecchiature, servizi informatici e al relativo trattamento dati.	Provvede all'acquisizione, alla configurazione e alla gestione di tutte le apparecchiature informatiche, i server, gli elaboratori per postazioni individuali, le infrastrutture di rete, i programmi software e le basi dati necessarie al funzionamento dell'ente provinciale. Cura progetti di e-Gov finalizzati alla gestione integrata della comunicazione informatica sovra territoriale mediante l'estensione e l'erogazione di servizi aggregati. L'obiettivo comune è di garantire l'interoperabilità applicativa e permettere di favorire risparmi economici dettati dalle economie di scala in un'ottica di outsourcing	6

#### 5.2.4. Modello di Governance

La governane del CST di Lecco è composta dai seguenti organi:

- **Assemblea degli Enti:** Nomina un Ufficio di Presidenza, che dura in carica cinque anni, e che è composto dal Presidente della Provincia di Lecco o suo delegato e da n. 4 rappresentanti degli Enti aderenti (n. 1 del Comune di Lecco in rappresentanza delle problematiche dei Comuni superiori a 10.000 abitanti, n. 1 in rappresentanza delle Comunità Montane/Unioni di Comuni, n. 1 in rappresentanza dei Comuni tra i 3.000 e i 10.000 abitanti e n. 1 in rappresentanza dei Comuni inferiori a 3.000 abitanti). I membri del suddetto Ufficio nomineranno al loro interno il Presidente. Promuove tutte le iniziative utili a favorire la gestione e lo sviluppo dei servizi del CST; l'esercizio dei poteri di indirizzo, controllo, programmazione e regolamentazione delle attività; l'approvazione di una previsione di spesa e del rendiconto di gestione con indicate le entrate e le uscite gestite per ciascun Ente aderente
- **Ufficio di Presidenza:** Definizione delle priorità di sviluppo del CST da sottoporre all'Assemblea; attuazione degli interventi territoriali, sulla base degli indirizzi forniti dall'Assemblea degli Enti aderenti; formulazione all'Assemblea entro il mese di ottobre di ogni anno della proposta di programmazione triennale ed annuale degli interventi/servizi a gestione associata ed eventuali ulteriori progetti con i relativi budget di spesa e di finanziamento; predisposizione di una relazione annuale di rendicontazione rispetto alle attività svolte da presentare in sede di presentazione del Bilancio Consuntivo

#### 5.2.5. Costo dei Servizi

I costi relativi ai servizi per il mantenimento dell'infrastruttura (noleggio operativo del data center, spese di connettività del data center, certificati Ssl, spese di gestione dei domini) e ai servizi generali (affitto locali data center, costo del personale, costo personale della cooperativa, spese per imprevisti) sono ripartiti tra gli enti aderenti in base al numero di postazioni quindi dei personal computer di ciascun ente.

I costi relativi ai servizi richiesti dagli enti (connettività comunale, servizio di firewalling, posta elettronica, costo di attivazione o canone di manutenzione applicativi, antivirus) sono imputati al singolo ente che usufruisce del servizio. Di seguito il dettaglio dei costi per tipologia di servizio (Tabella 10).

Tabella 10: Costo dei servizi offerti dal CST della Provincia di Lecco (3PItalia S.p.A.)

Tipologia di Servizio	Costo del servizio
Connettività e sicurezza (firewalling ed antivirus)	33€ a postazione
Posta elettronica e servizi collaborativi (Microsoft Office 365)	142€ a postazione
Applicativi gestionali forniti da software house esterne	464€ a postazione
Portali specialistici (Segnalazioni online, PagoPA, Anagrafe click e Geo portale catastale)	Compreso nella quota annuale di adesione al CST
Consulenza IT	Compreso nella quota annuale di adesione al CST
Help desk di primo livello	Compreso nella quota annuale di adesione al CST
Formazione del personale a richiesta degli enti aderenti	Compreso nella quota annuale di adesione al CST
Siti internet (portali istituzionali)	in funzione della dimensione dell'ente da 900 € a 2.000 € anno
PagoPA leccoGOV (tutte le causali di pagamento)	in funzione della dimensione dell'ente da € 430 a € 1.550 anno
Community RTD	in funzione della dimensione dell'ente da 740 € a 2.600 € anno
Onboarding PagoPA su AppIO	Quota variabile da € 750 a € 2.800

### 5.2.6. Modello di Sostenibilità

Per il CST della Provincia di Lecco non è stato possibile reperire la scomposizione delle entrate mentre, per quello che riguarda le uscite, si nota che la voce più significativa sono le licenze per i gestionali utilizzati dagli Enti che è uno dei servizi erogati dal CST. È possibile notare che la gestione operativa di 3PItalia rappresenta circa il 10% dell'intero uscite annuali del CST.

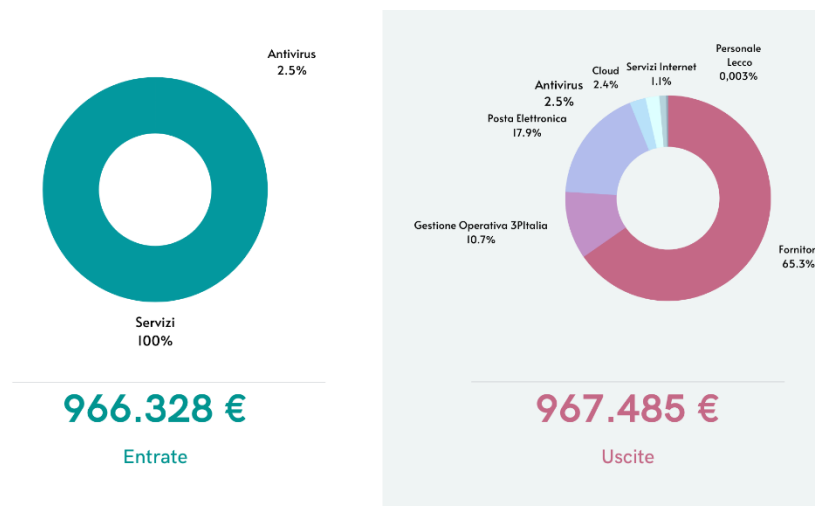


Figura 9: Modello di sostenibilità del CST della Provincia di Lecco (3PItalia S.p.A.)

### 5.2.7. Modello di convenzione

Per aderire ai servizi del CST è necessario sottoscrivere una convenzione della durata quinquennale. L'attuale convenzione decorre dal 01/01/2018 e scadrà il 31/12/2022 e prevede che gli Enti non aderenti possano fare richiesta in qualsiasi momento per procedere con l'adesione al CST e la fruizione dei servizi offerti.

L'adesione comporta dei costi che possono essere distinti in:

- Costi fissi ripartiti tra gli Enti aderenti in base al numero di postazioni (personal computer e server locali) di ciascun Ente

- Costi relativi ai servizi richiesti dagli Enti (connettività comunale, servizio di firewalling, posta elettronica) imputati al singolo Ente che usufruisce del servizio

I costi fissi di adesione contribuiscono a:

- mantenere l'infrastruttura (noleggio operativo del data center, spese di connettività del data center, certificati Ssl, spese di gestione dei domini)
- coprire le spese per servizi generali (affitto locali data center, costo del personale, spese per imprevisti)
- erogare a tutti gli enti aderenti alcuni servizi informatici e di supporto quali, geoportale catastale, gestione dei rinnovi contrattuali e accesso a listini agevolati per i software gestionali in uso presso l'Ente (valido per i software Halley Informatica, PA Digitale e Maggioli), supporto amministrativo e tecnico per la domanda di finanziamenti (regionali/nazionali/comunitari)

I costi dei servizi vengono aggiornati annualmente, sulla base dei contratti con i fornitori. La Provincia di Lecco consente agli Enti di rinnovare periodicamente (a cadenza annuale) i servizi da attivare. Nel mese di dicembre invia a tutti gli enti la Scheda dei Fabbisogni che consente agli enti di richiedere estensioni di servizi già utilizzati (nuove postazioni, etc.) o nuovi servizi in base delle proprie esigenze.

## 6. UN CONFRONTO TRA I TRE DIVERSI MODELLI GESTIONE

Per facilitare la comprensione dei tre modelli di CST presentati, è stata effettuata una ulteriore analisi comparativa che mostra i punti di forza e debolezza di ciascun modello cercando di evidenziare le principali differenze. L'analisi viene schematizzata in Tabella 11.

Tabella 11: Punti di Forza e di debolezza dei 3 modelli di CST

MODELLO PUBBLICO	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Ottimizzazione risorse interne con servizi CED Provincia	Necessaria elevata disponibilità di competenze interne
Elevato controllo da parte del CST della gestione operativa	
MODELLO IN HOUSE	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Società a controllo pubblico con enti del territorio nella compagine societaria	Minore controllo delle attività di gestione (la Provincia è uno dei soci della società)
Non necessita di figure tecniche nel CST	
MODELLO PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Tempi rapidi di costituzione del PPP	Costi per la gestione operativa dell'azienda esterna
Non necessita di figure tecniche nel CST	

Per il modello pubblico rappresentato dal CST della Provincia di Pesaro Urbino i punti di forza rilevati dall'analisi sono l'ottimizzazione delle risorse che, come si è visto, sono in condivisione con il CED della Provincia e l'elevato controllo da parte del CST della gestione operativa in quanto è embededd nell'organizzazione dell'Ente Provinciale.

Il modello in house del CST della Provincia di Macerata ha delegato l'intera gestione a Task e vede come punti di forza la presenza all'interno della società di tutti gli enti e di altri organismi del territorio quali la Regione, la Camera di Commercio, oltre alla Provincia stessa e la non necessaria presenza di figure tecniche all'interno della Provincia per l'erogazione dei servizi. Come punti di debolezza l'analisi evidenzia il minore controllo rispetto agli altri modelli del CST sulle attività di gestione.

Per il modello PPP rappresentato del CST della Provincia di Lecco, i punti di forza evidenziati dall'analisi sono la possibilità di ampliamento dei servizi e degli enti servizi senza reperire o dotarsi internamente al CST di figure tecniche specializzate e i tempi rapidi di adozione del modello. Per quanto riguarda i punti di debolezza da rilevare i costi per la gestione operativa dell'azienda esterna.

Pur nella differenziazione del modello operativo, è opportuno sottolineare come tutti i modelli siano accumulati da un modello di governance a guida totalmente pubblica affidato alle Province, in grado di garantire una azione di:

- identificazione di un ambito territoriale di intervento coerente con eventuali programmi di sviluppo locale già definiti;
- raccordo e messa a sistema di fabbisogni provenienti dal territorio;
- coordinamento ed allineamento tra gli indirizzi ed orientamenti emergenti a livello comunitario e nazionale e gli sviluppi intrapresi a livello locale.

L'impegno da parte delle Province deve infatti essere inserito in un contesto di Policy che va a confermare il loro ruolo strategico nella erogazione dei Servizi Digitali e nel promuovere politiche di innovazione della Pubblica Amministrazione locale basate sull'utilizzo di tecnologie digitali.

Tuttavia, per poter esercitare un modello di governance pubblica in forma diffusa ed efficace, le Province dovranno dotarsi, a seconda della forma organizzativa (pubblico, in house, partenariato pubblico-privato) di:

- competenze adeguate del personale;
- maggiore integrazione tra livello politico e livello tecnico;
- supporti digitali per incrementare la conoscenza dei fenomeni e dei territori e per facilitare l'interazione con i cittadini e con gli stakeholder

Di seguito verranno analizzati a livello puntuale le principali differenze tra i tre modelli, sulla base dei seguenti aspetti:

1. Servizi Erogati
2. Competenze
3. Organizzazione e Gestione Operativa
4. Modello di Governance
5. Costo dei Servizi
6. Modello di Sostenibilità
7. Modello di convenzione

## 6.2. Servizi erogati

Dall'analisi comparata dei tre modelli (Figura 10) emerge pur tenendo conto del contesto territoriale, la tendenza dei piccoli Comuni ad avvalersi dei servizi di base, mentre i comuni più grandi tendono ad avvalersi anche dei servizi avanzati e intermedi.

Servizi a confronto	Modello Pubblico Provincia Pesaro Urbino	Modello In house Providing Provincia Macerata	Modello Partenariato Pubblico Provato Provincia Lecco
% di Enti che usufruiscono di Servizi Base	100%	100%	100%
% di Enti che usufruiscono di Servizi Intermedi	21%	45%	47%
% di Enti che usufruiscono di Servizi Avanzati	30%	45%	12%
% di Piccoli Comuni (< 5000 ab) che usufruiscono di Servizi Intermedi e Avanzati	41%	56%	54%

Figura 10: Analisi comparativa dei servizi erogati dalle 3 diverse forme organizzative di CST

Risulta fondamentale l'erogazione dei servizi di base ai comuni piccoli per la loro crescita digitale e gli adempimenti normativi. Emerge inoltre il trend di avvalersi, da parte dei comuni più grandi di servizi specialistici in particolar modo servizi di consulenza per la trasformazione digitale. Pertanto, l'offerta proposta da parte del CST si sta ampliando verso l'erogazione di servizi avanzati.

Come riportato dal Piano Triennale per l'informatica 2020-2022, il miglioramento della qualità dei servizi pubblici digitali costituisce la premessa indispensabile per l'incremento del loro utilizzo da parte degli utenti, siano questi cittadini, imprese o altre amministrazioni pubbliche. La qualità finale del servizio offerto non può infatti prescindere da un'attenta analisi dei molteplici *layer*, tecnologici e organizzativi interni, che strutturano l'intero processo della prestazione erogata. Ciò implica anche un'adeguata semplificazione dei processi interni alle PA, coordinata dal Responsabile della Transizione al Digitale, con il necessario supporto di efficienti procedure digitali.

Al fine di migliorare la qualità dei servizi digitali offerti ai cittadini e alle Pubbliche Amministrazioni, AgID propone



le seguenti linee guida:

- Semplificazione dell'esperienza d'uso complessiva e un miglioramento dell'inclusività dei servizi, nel pieno rispetto delle norme riguardanti accessibilità e il Regolamento generale sulla protezione dei dati.
- Per il monitoraggio dei propri servizi, le PA possono utilizzare Web Analytics Italia, una piattaforma nazionale open source che offre rilevazioni statistiche su indicatori utili al miglioramento continuo dell'esperienza utente.
- Realizzazione di iniziative di condivisione e accompagnamento per le pubbliche amministrazioni, in continuità con quanto già avviato nel contesto degli ecosistemi, anche attraverso la sottoscrizione di protocolli d'intesa ed accordi per: la costituzione di tavoli e gruppi di lavoro. Si tratta di iniziative di raccordo operativo per abilitare l'interoperabilità tra ecosistemi e per supportare:
  - reingegnerizzazione dei processi e la digitalizzazione di procedure analogiche, la progettazione di nuovi sistemi e servizi;
  - diffusione ed adozione delle piattaforme abilitanti di livello nazionale, nonché la razionalizzazione delle piattaforme esistenti;
  - definizione delle specifiche tecniche di interoperabilità individuate per specifici domini di interoperabilità.

### 6.3. Competenze

Le competenze necessarie per l'erogazione dei servizi di innovazione sono soprattutto di tipo tecnico/informatico, help desk e manageriale. Per quanto riguarda i titoli di studio più della metà delle persone occupate nella diversa organizzazione ha una laurea STEM. Nel caso della Provincia di Pesaro Urbino le competenze espresse per l'erogazione dei servizi sono tutte interne alla Provincia. Nella provincia di Macerata le competenze interne alla Provincia sono di indirizzo e verifica dei risultati. Nel caso del modello di Lecco le competenze interne alla Provincia sono di coordinamento e validazione delle convenzioni e dei risultati e in rari casi comporta il coinvolgimento di figure tecniche.

Le competenze e figure a confronto	CST Provincia Pesaro Urbino	CST Provincia Macerata	CST Provincia Lecco
<input checked="" type="checkbox"/> Sistemista/ Esperto di Reti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Programmatore/ Esperto Applicazioni	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Operatore Help Desk	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Statistico	<input checked="" type="checkbox"/>		
<input checked="" type="checkbox"/> Amministrativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Coordinatore	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Consulente della Trasformazione Digitale	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Figura 11: Le competenze e figure a confronto nelle 3 diverse forme organizzative di CST

Risulta quindi fondamentale dotarsi di figure tecnico specialistiche in ambito tecnico informatico ma sta emergendo sempre più l'esigenza di avere figure con competenze di project management e di trasformazione digitale. Tale approccio è in linea con la "Strategia nazionale per le competenze digitali", articolata in quattro assi di intervento:

- lo sviluppo delle competenze digitali necessarie all'interno del ciclo dell'istruzione e della formazione superiore, con il coordinamento di Ministero dell'Istruzione e Ministero dell'Università e Ricerca;

- il potenziamento e lo sviluppo delle competenze digitali della forza lavoro, sia nel settore privato che nel settore pubblico, incluse le competenze per l'e-leadership con il coordinamento di Ministero dello Sviluppo Economico e del Dipartimento della Funzione Pubblica;
- lo sviluppo di competenze specialistiche ICT per fronteggiare le sfide legate alle tecnologie emergenti e al possesso delle competenze chiave per i lavori del futuro con il coordinamento di Ministero dell'Università e Ricerca e Ministero dello Sviluppo Economico;
- il potenziamento delle competenze digitali necessarie per esercitare i diritti di cittadinanza (inclusa la piena fruizione dei servizi online) e la partecipazione consapevole al dialogo democratico con il coordinamento del Ministro per l'Innovazione Tecnologica e la Digitalizzazione.

Il piano prevede anche una serie di azioni di sensibilizzazione e di formazione che coinvolgano in primo luogo i dipendenti della Pubblica Amministrazione. A tale scopo è attivo il progetto di sperimentazione "Competenze digitali per la PA" attuato dal Dipartimento della Funzione Pubblica che mette a disposizione una piattaforma e contenuti formativi rivolti ad amministrazioni differenziate per dimensioni e tipo di attività svolta (ad es. comuni, enti pubblici non economici, regioni). Il progetto è supportato da una serie di azioni complementari come:

- formazione specifica sui temi della qualità dei dati, dell'accessibilità, della security awareness, del governo e della gestione dei progetti ICT, rivolta a tutti i dipendenti della PA;
- la formazione e l'aggiornamento sui temi della trasformazione digitale e del governo dei processi di innovazione per i Responsabili della Transizione al digitale.

## 6.4. Organizzazione e Gestione Operativa

In Figura 12 viene riportato il numero delle Figure per ciascuna delle diverse forme organizzative che sono impiegate nella gestione del CST.

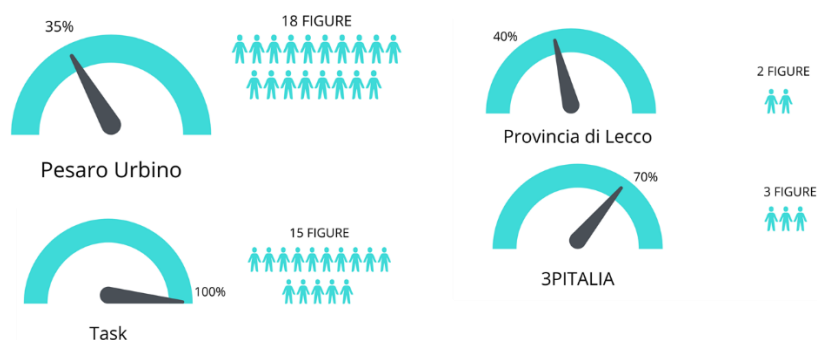


Figura 12: Organizzazione e gestione a confronto nelle 3 diverse forme organizzative di CST

Le 18 figure presenti in organigramma sono allocate al CST della Provincia di Pesaro Urbino in modalità part time in funzione delle necessità operative con una media di utilizzo del 35%.

Task ha in organico 15 persone suddivise in 4 aree, è da notare l'elevato numero di figure che si occupano del customer care e gestione dei progetti.

L'organizzazione del CST di Lecco è composta da 6 persone ma operativamente sono solo due le figure allocate sulle attività per il 40% del loro tempo mentre le figure di 3P Italia, invece, che sono allocate sulle attività del CST sono complessivamente 3 con una allocazione del 70%.

Dal confronto emerge la tendenza del modello di gestione pubblica ad utilizzare un numero più elevato di risorse con un effort inferiore sulla gestione delle attività del CST, dal momento che tali figure vengono utilizzate anche per lo svolgimento di altre attività all'interno della Provincia. Mentre per il modello in house e modello PPP le figure vengono utilizzate con un effort maggiore sulle attività del CST.

## 6.5. Modello di Governance

La Governance nel CSTPU viene attuata attraverso l'assemblea dei sindaci, il Consiglio Provinciale e il Presidente della Provincia. La governance della Provincia di Macerata, invece, viene attuata attraverso 3 funzioni della Provincia di Macerata, in particolare il "Servizio CED, sistemi informativi e transizione al digitale" che si occupa della redazione del contratto con Task e della verifica dei risultati ottenuti.

All'interno di Task l'indirizzo e controllo viene esercitato mediante un organismo denominato "Comitato di Coordinamento", istituito dai Soci della società Task (che comprende tutti gli enti convenzionati), che esercita un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni significative della società.

La Governance del CST della Provincia di Lecco avviene attraverso l'assemblea degli Enti e dall'Ufficio di Presidenza eletto per cinque anni.

Come già anticipato, solo un modello di governance di tipo pubblico è in grado di garantire una governance multilivello che integra operativamente dimensione centrale e locale, attori e interventi. Per questo AgID propone una serie di interventi che possano rafforzare il ruolo degli Enti al fine di costituire Nodi Territoriali di Competenza (NTC), che assumono la funzione di hub locale per i Servizi Innovativi e digitali:

- costituzione di Centri di Competenza, da individuare sulla base dell'ascolto delle progettualità espresse dal territorio. È strategico, ai fini dell'accelerazione dei processi di trasformazione digitale, che le Amministrazioni (in questo caso le Province) in grado di esprimere progettualità e competenze tecniche ed organizzative in relazione ai temi del Piano triennale (ad es. cloud, interoperabilità, design dei servizi) si propongano come punti di riferimento.

## 6.6. Costo dei Servizi

La Figura 13 mette a confronto le diverse modalità con le quali vengono monetizzati i servizi erogati da parte dei tre diversi modelli di gestione.

La modellizzazione dei costi dei servizi a confronto	Modello Pubblico Provincia Pesaro Urbino	Modello In house Providing Provincia Macerata	Modello Partenariato Pubblico Provato Provincia Lecco
Costo del servizio per abitante	✓		
Costo del servizio per fascia Comune (n. abitanti)		✓	
Costo del servizio per postazione			✓
Costo dei servizi in base a parametri tecnici (n.adetti/ore impiegati)	✓	✓	✓

Figura 13: Costo dei servizi a confronto nelle 3 diverse forme organizzative di CST

. Dall'analisi qualitativa effettuata è emerso come la scelta strategica di affidare la gestione delle attività del CST a società esterne, garantisce una maggiore capacità di go to market dei servizi. Mentre si riscontra che il modello interamente pubblico è più economico rispetto agli altri due modelli in quanto si ottimizza l'utilizzo delle risorse umane dell'organigramma provinciale.

## 6.7. Modello di Sostenibilità

La Figura 14 mette a confronto la sostenibilità dei tre modelli di gestione.

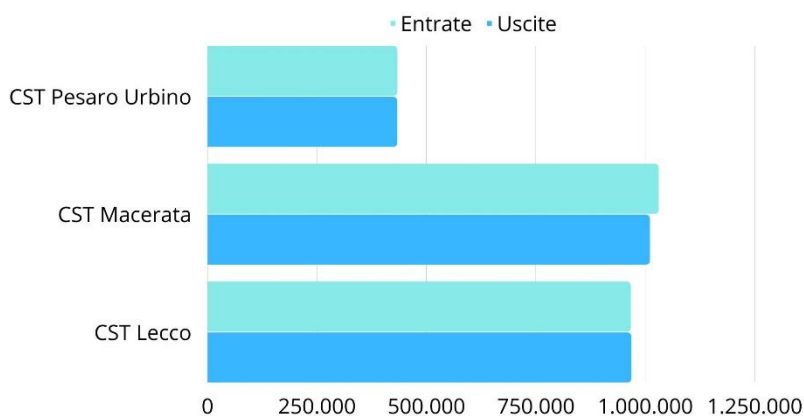


Figura 14: Sostenibilità a confronto nelle 3 diverse forme organizzative di CST

Tutti i modelli garantiscono la conservazione dell'equilibrio tra entrate e uscite. È opportuno evidenziare come il modello Pubblico sia il modello più economico rispetto agli altri due, in quanto si ottimizza l'utilizzo delle risorse umane dell'organigramma provinciale.

Per tutti i modelli la spesa per il personale, infatti, con la sua dimensione finanziaria consistente, è il principale fattore di rigidità che incide sul modello della sostenibilità. Il costo totale degli stipendi (oneri diretti e indiretti) dipende dal numero e dall'inquadramento dei dipendenti che si occupano della gestione del CST.

## 6.8. Modello di convenzione

In Figura 15 vengono riportate le diverse tipologie di convenzioni adottate dai CST.

I modelli di convenzione confronto	Modello Pubblico Provincia Pesaro Urbino	Modello In house Providing Provincia Macerata	Modello Partenariato Pubblico Provato Provincia Lecco
Durata della convenzione	5 Anni	3 Anni	3 Anni
Adeguamento dei costi	Rinnovo Convenzione	Rinnovo Convenzione	Piano dei Fabbisogni
Approvazione dei nuovi servizi da parte del CST	Si	No	Si
Fatturazione	Annuale	Annuale	Annuale

Figura 15: Convenzioni a confronto nelle 3 diverse forme organizzative di CST

Lo schema evidenzia le diverse tipologie di convenzioni adottate dai CST. Elemento da evidenziare è che nel modello di Macerata la convenzione non viene stipulata con il CST, come negli altri due modelli ma direttamente con Task.

## 7. MODELLIZZAZIONE DEI SERVIZI DI INNOVAZIONE

L'erogazione dei Servizi di Innovazione da parte dei CST può essere definita come un **processo** caratterizzato da attività tra loro correlate finalizzate alla realizzazione di un risultato definito e misurabile (il prodotto/servizio) che contribuisce al raggiungimento della missione dell'organizzazione e che trasferisce valore al fruitore del servizio (il cliente).

Nei contesti della Pubblica Amministrazione, è più frequente fare riferimento ai **processi di servizi** in cui il prodotto finale viene rappresentato dai i servizi erogati dal CST e i fruitori del servizio sono rappresentanti dagli Enti che aderiscono a tali servizi.

Per la produzione dei prodotti/servizi (e quindi nello svolgimento delle attività interrelate) sono in genere coinvolte una o più strutture organizzative attraverso una distribuzione di compiti e responsabilità, spesso codificata in norme o procedure che regolano il processo. Le strutture organizzative operano con le proprie risorse umane, caratterizzate da quantità, distribuzione e caratteristiche professionali, e utilizzano per le proprie attività altre risorse (risorse finanziarie, risorse logistiche, risorse materiali e strumentali, informazioni, risorse tecnologiche).

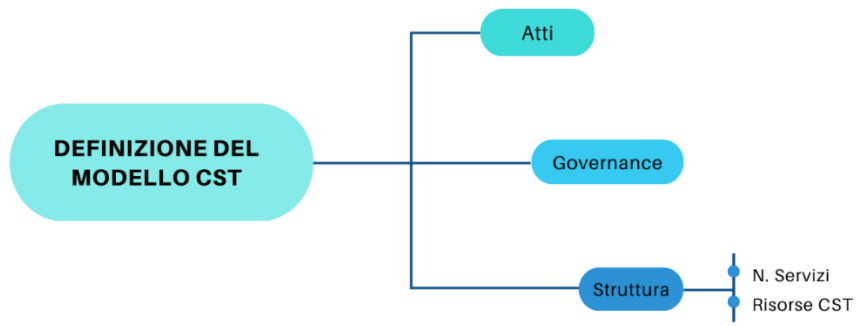
Per l'erogazione dei Servizi di Innovazione è necessario che le Province, che intendono costituire un Centro Servizi Territoriale, considerino i seguenti aspetti:

- normativi – il quadro normativo entro il quale si inseriscono interventi di innovazione risulta essere fondamentale, al fine di andare a incentivare e legittimare delle azioni di miglioramento di efficienza ed efficacia organizzative;
- finanziari – affinché le strategie e gli orientamenti di policy trovino concreta evoluzione in programmi d'intervento è necessario supportare le politiche di innovazione con adeguati fondi;
- organizzativi – progetti di innovazione vanno ad impattare sui processi di erogazione dei servizi agli utenti non solo con riferimento al front-office e front-end degli Enti ma anche, e soprattutto, con riferimento ai back-office degli Enti, ovvero sulle strutture organizzative di riferimento, sulle modalità di lavorare degli uffici e sulle relazioni tra uffici. Inoltre, strategie di e-government evolute presuppongono una struttura preposta alla loro costruzione e realizzazione;
- tecnico-procedurali – l'evoluzione delle modalità di operare e dei sistemi informatici a supporto del lavoro degli uffici è un aspetto imprescindibile;
- di valorizzazione delle risorse umane – si tratta di investire nelle risorse umane, andando a determinare anche dei percorsi di upgrading dei profili interessati dalle evoluzioni introdotte dall'e-government.

Per ciascuno dei modelli di gestione sopradescritti, si propongono delle soluzioni che considerano livelli di complessità differenti a seconda delle risorse e competenze delle Province, partendo dalle tre best practices provinciali di Pesaro Urbino, Macerata e Lecco, che si classificano come un modello avanzato. Procedendo a ritroso sono stati definiti anche il modello intermedio e base sulla base delle risorse a disposizione dei CST e dei servizi che possono fornire.

Tali soluzioni si caratterizzano quindi per la modularità delle componenti strutturali. Per la definizione delle diverse tipologie di modello di CST, ciascuna delle province dovrà a seconda delle proprie capacità, andare a considerare i seguenti aspetti (Figura 16):

- Atti
- Governance
- Struttura
- Servizi Offerti
- Risorse CST



## 7.1. CST Pubblico

### 7.2.1. Modello Base

Tabella 12: Struttura Base del Modello CST Pubblico

MODELLO PUBBLICO		
<b>ATTI</b>	Modello di convenzione Delibera di adesione Carta dei Servizi	
<b>GOVERNANCE</b>	Assemblea dei Sindaci Consiglio Provinciale Presidente della Provincia	
<b>STRUTTURA</b>	<b>SERVIZI OFFERTI</b>	<b>RISORSE</b>
<b>BASE</b>	Connettività Posta elettronica Sicurezza Informativa Help Desk 1° livello	Sistemista Programmatore Amministrativo Operatore Help Desk

Per la costituzione di un Centro Servizi Territoriale a guida Provinciale (modello pubblico) è necessario dotarsi di una struttura organizzativa minima volta a garantire l'erogazione di Servizi Innovativi di Base (Tabella 12).

I servizi di base sono costituiti da:

- Servizi di connettività
- Posta Elettronica
- Sicurezza Informatica
- Help desk di primo livello

Il CST pubblico livello base si caratterizza per le seguenti figure/competenze di base:

- competenze di natura tecnologica, per la gestione, il mantenimento e il servizio di help desk relativo ai Servizi Innovativi
- competenze di tipo amministrative per la gestione della contrattualistica e delle convenzioni con gli Enti

Nella definizione delle modalità di governance del Centro di competenza provinciale dovrà essere previsto il coinvolgimento e la partecipazione dei diversi Enti aderenti al sistema, al fine di far emergere e portare a sistema istanze, fabbisogni e opportunità provenienti dal territorio. Questo comporterà la definizione, dal punto di vista organizzativo, di strutture, procedure e meccanismi operativi idonei al perseguimento di tale obiettivo. Si ipotizza ad esempio di andare a prevedere e pianificare occasioni di incontro e confronto tra Amministrazioni Pubbliche. Fondamentale sarà inoltre anche il coinvolgimento delle software houses fornitrici degli Enti, al fine di promuovere uno sviluppo coordinato e sostenibile dei servizi applicativi di cooperazione.

## 7.2.2. Modello Intermedio e Avanzato

Tabella 13: Struttura Intermedia e Avanzata del Modello CST Pubblico

MODELLO PUBBLICO		
<b>ATTI</b>	Modello di convenzione Delibera di adesione Carta dei Servizi	
<b>GOVERNANCE</b>	Assemblea dei Sindaci Consiglio Provinciale Presidente della Provincia	
<b>STRUTTURA</b>	<b>SERVIZI OFFERTI</b>	<b>RISORSE</b>
<b>BASE</b>	Connettività Posta elettronica Sicurezza Informativa Help Desk 1° livello	Sistemista Programmatore Amministrativo Operatore Help Desk
<b>INTERMEDIO</b>	Gestione degli applicativi PAGO PA Siti Internet Formazione Consulenza IT	Coordinatore
<b>AVANZATO</b>	Servizi di Multicanalità Consulenza Trasformazione Digitale SUAP e SUE APPIO Cloud	Responsabile della Trasformazione Digitale

I modelli intermedio e avanzato di CST di tipo pubblico prevedono una ulteriore evoluzione del modello base che in grado di valorizzare le strutture e le competenze di quelle Province che sono già avviate nell'erogazione di Servizi Innovativi (Tabella 13).

In particolare, i modelli intermedi e avanzati prevedono l'erogazione di servizi digitali specifici come:

- Servizi di gestione degli applicativi
- Pago PA
- Siti internet
- Formazione e Consulenza
- Servizi multicanalità
- Consulenza di Trasformazione Digitale

Per l'erogazione di tali servizi i CST dovranno dotarsi di ulteriori competenze e Figure, come ad esempio quella di un coordinatore con competenze di tipo organizzativo, per la strutturazione del CST, e di un Responsabile della Trasformazione Digitale, con un ruolo di orientamento e di attuazione di politiche e-government. A livello organizzativo il CST dovrà essere infatti guidato dal Responsabile della Trasformazione Digitale in grado di tradurre le indicazioni di policy in obiettivi operativi ed iniziative da attuare a livello territoriale. Tale figura coordinerà poi le unità operative del CST che si occuperanno di gestire le attività in coerenza agli obiettivi operativi.



## 7.2. CST In House

Se le Province non dispongono nel proprio organico di un numero elevato di risorse con competenze elevate nell'ambito della digitalizzazione, possono scegliere di esternalizzare la gestione e l'erogazione dei Servizi di Innovazione, affidandoli a società private, direttamente costituite o partecipate, come nel caso del modello in house. Il modello dell'in house providing è definito dall'art. 16 del Testo Unico.

La norma consente l'affidamento diretto di contratti pubblici alle società in house da parte delle «amministrazioni che esercitano su di esse il controllo analogo o da ciascuna delle amministrazioni che esercitano su di esse il controllo analogo congiunto solo se non vi sia partecipazione di capitali privati, ad eccezione di quella prescritta da norme di legge e che avvenga in forme che non comportino controllo o potere di veto, né l'esercizio di un'influenza determinante sulla società controllata», nel rispetto dei seguenti requisiti:

- controllo analogo:
- attività prevalente:
- partecipazione pubblica totalitaria:

### 7.2.3. Modello Base

Sulla base dell'analisi qualitativa effettuata per la Provincia di Macerata, emerge l'impossibilità di applicare ad un modello in House, una struttura base, in quanto tale modello è nativamente avanzato. Infatti, la scelta di conferire ad una società esterna l'erogazione dei Servizi di Innovazione pone la Provincia nella posizione di usufruire di risorse e competenze avanzate.

### 7.2.4. Modello Intermedio e Avanzato

Tabella 14: Struttura Intermedia e Avanzata del Modello CST In House

MODELLO IN HOUSE		
<b>ATTI</b>	Modello di convenzione Delibera di adesione Carta dei Servizi	
<b>GOVERNANCE</b>	Dirigenza settore Risorse Umane e Finanziarie Ufficio Gestione Partecipate Servizio CED, sistemi informativi e Transizione digitale	
<b>STRUTTURA</b>	<b>SERVIZI OFFERTI</b>	<b>RISORSE</b>
<b>BASE</b>	-	-
<b>INTERMEDIO</b>	Connettività Posta elettronica Sicurezza Informativa Help Desk 1° livello Gestione degli applicativi PAGO PA Siti Internet Formazione Consulenza IT	Sistemista Programmatore Amministrativo Operatore Help Desk Coordinatore
<b>AVANZATO</b>	Servizi di Multicanalità Consulenza Trasformazione Digitale SUAP e SUE APPIO Cloud	Responsabile della Trasformazione Digitale

Il CST in house di livello intermedio e avanzato (Tabella 14), come nel caso del modello organizzativo di tipo pubblico, si caratterizzano per una modularità di struttura, che aumenta di complessità a seconda dei servizi e delle risorse presenti. L'unica differenza, rispetto ad un modello pubblico intermedio e avanzato è costituito dal modello di governance, che vede nel modello in house, una funzione di controllo più debole da parte della Provincia

### 7.3. CST Partenariato Pubblico Privato

Una particolare forma di affidamento diretto è quella in favore di società mista il cui socio di minoranza sia stato scelto mediante una procedura di evidenza pubblica. Si realizza, in tal modo, una cooperazione, tra pubblico e privato, per la gestione di uno specifico servizio per un tempo determinato, nota come partenariato pubblico-privato (PPP).

#### 7.3.1. Modello Base

Sulla base dell'analisi qualitativa effettuata per la Provincia di Lecco emerge l'impossibilità di applicare ad un modello di Partenariato Pubblico-Privato, una struttura base, in quanto tale modello è nativamente avanzato. Infatti, la scelta di conferire ad una società esterna l'erogazione dei Servizi di Innovazione pone la Provincia nella posizione di usufruire di risorse e competenze avanzate.

#### 7.3.2. Modello Intermedio e Avanzato

Tabella 15: Struttura Intermedia e Avanzata del Modello CST PPP

MODELLO DI PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO		
<b>ATTI</b>	Modello di convenzione Delibera di adesione Carta dei Servizi	
<b>GOVERNANCE</b>	Assemblea degli Enti Ufficio di Presidenza	
<b>STRUTTURA</b>	<b>SERVIZI OFFERTI</b>	<b>RISORSE</b>
<b>BASE</b>	-	-
<b>INTERMEDIO</b>	Connettività Posta elettronica Sicurezza Informativa Help Desk 1° livello Gestione degli applicativi PAGO PA Siti Internet Formazione Consulenza IT	Sistemista Programmatore Amministrativo Operatore Help Desk Coordinatore
<b>AVANZATO</b>	Servizi di Multicanalità Consulenza Trasformazione Digitale SUAP e SUE APPIO Cloud	Responsabile della Trasformazione Digitale

Il CST PPP di livello intermedio e avanzato (Tabella 15), come nel caso del modello organizzativo di tipo pubblico, si caratterizza per una modularità di struttura, che aumenta di complessità a seconda dei servizi e delle risorse presenti. L'unica differenza, rispetto ad un modello pubblico intermedio e avanzato è costituita dalla governance, più snella rispetto a quella di tipo pubblico.

## **8. GLI STANDARD DOCUMENTALI**

Il CST è una struttura operativa sovracomunale che raduna gli Enti del territorio, coordina i loro processi d'innovazione e i progetti di e-government, seguendo le modalità della gestione associata, e supporta in particolar modo i piccoli Comuni, garantendo loro livelli di servizio uniformi e qualificati. I CST sono strutture di compartecipazione studiate per risolvere non solo i problemi dei piccoli Comuni, termine con cui di solito si intendono i Comuni con meno di 5000 abitanti, ma di tutte quelle realtà medio piccole che si trovano ogni giorno a dover affrontare esigenze di:

scarsità di risorse finanziarie, che non permettono il raggiungimento di economie di scala e che sono pressate dal patto di stabilità interno.

carezza di personale, e quindi di conoscenze e competenze necessarie a compiere scelte di mercato adeguate  
mancanza di infrastrutture, con particolare riferimento alla connettività.

L'attività svolta dal CST viene disciplinata dalla stipula di una Convenzione con i Comuni che intendono aderire ai Servizi. Tutti i servizi offerti dal CST vengono riportati all'interno della Carta dei Servizi. Il singolo Ente può decidere di aderire attraverso una delibera di Adesione al CST.

Di seguito verranno approfonditi tali standard documentali.

### **8.1. Carta dei servizi**

L'erogazione di servizi agli enti aderenti si basa su un portafoglio servizi che comprende sia servizi di e-gov in senso stretto che servizi infrastrutturali e gestionali. Tali servizi vengono riportati all'interno della Carta dei Servizi, che rappresenta l'offerta tecnologica che la Provincia mette a disposizione di tutti quegli Enti che non possiedono esperienza e risorse umane sufficienti a trovare soluzioni alle richieste di modernizzazione dei servizi da parte dell'utenza finale (cittadini e imprese) e agli obblighi legislativi in tema di adempimenti telematici (per esempio posta certificata, protocollo elettronico, etc.).

Generalmente i servizi offerti si differenziano per livello di complessità in:

- Servizi di base
- Servizi avanzati

Tali servizi possono comprendere:

- servizi infrastrutturali
- servizi applicativi
- Supporto all'utenza
- consulenza digitale
- formazione

### **8.2. Il modello di convenzione**

Per poter usufruire dei servizi dalle Province, è necessario approvare attraverso la propria giunta Comunale lo schema di convenzione elaborato dal CST. Le Convenzioni hanno durata almeno triennale, ai sensi dell'art. 14, comma 31-bis del D.L. 78/2010, e si stipulano con un accordo tramite l'autorizzazione e l'approvazione da parte dei Consigli degli Enti interessati, i quali stabiliscono fini, durata, forme di consultazione dei soggetti contraenti, nonché i rapporti finanziari e i reciproci obblighi e garanzie.

L'art. 30 del D.Lgs 267/2000 dispone, peraltro, in merito al contenuto minimo obbligatorio della convenzione che deve contenere:

- l'oggetto, quindi l'individuazione delle funzioni fondamentali da associare. Occorre tenere presente in proposito che non pare possibile l'esercizio di una funzione attraverso la stipula di più convenzioni;
- la determinazione dei fini con cui vengono indicati gli scopi che si intendono realizzare attraverso la gestione associata in termini di miglioramento dello svolgimento delle funzioni e di eventuale riduzione dei relativi costi;
- l'indicazione della durata che, nel caso di esercizio di una o più funzioni fondamentali, non potrà essere inferiore a tre anni;
- l'individuazione delle forme di consultazione degli enti associati per lo svolgimento dell'attività di coordinamento e di controllo sulla forma associativa, tenuto conto che con la convenzione non potranno certo essere costituiti organi amministrativi sostitutivi di quelli dei singoli comuni preposti all'attività di indirizzo politico e controllo e delle loro rispettive competenze;
- la definizione dei reciproci obblighi finanziari con la quantificazione dell'apporto economico di ciascun ente associato;
- l'individuazione di ulteriori obblighi e garanzie, in particolare l'inserimento di clausole penali, risolutive e sospensive.

### **8.3. Delibera di Adesione**

L'adesione al CST e ai servizi da esso offerti prevede una richiesta formale da parte degli Enti attraverso una Delibera di Adesione con la quale l'Ente stabilisce il numero dei servizi ai quali aderire e impegna la relativa spesa sul capitolo del Bilancio di previsione.

## **9. UN MODELLO DI AGENDA DIGITALE TERRITORIALE**

### **9.1. Le Province dalla raccolta ed elaborazione dei dati alla pianificazione strategica**

L' art. 1, comma 85, della Legge «Delrio» n.56/2014 prevede fra le funzioni fondamentali delle Province la raccolta e l'elaborazione di dati oltre all'assistenza tecnico-amministrativa agli enti locali che, per le Province montane, si estende alla cura dello sviluppo strategico del territorio e alla gestione di servizi in forma associata in base alle specificità del territorio.

Il dato ed i sistemi informativi diventano quindi il presupposto giuridico che apre al coordinamento delle azioni di trasformazione digitale dei piccoli comuni del territorio provinciale ed assume valore sotto molteplici dimensioni: la standardizzazione del dato e l'interoperabilità, la protezione del dato in termini di sicurezza e privacy, l'elaborazione del dato, non solo in termini statistici e di monitoraggio, ma in un processo di valorizzazione che costituisca le premesse per un'economia equa, etica e sostenibile del territorio.

La funzione di assistenza tecnico-amministrativa della Provincia si amplia quindi alle competenze digitali che assumono rilievo non solo nella fase di ideazione, progettazione e conduzione dei progetti di respiro locale, ma diventano fondamentali nella fase di programmazione, pianificazione strategica e di governance tecnica dell'innovazione tecnologica.

Il paradigma del CST, come Casa dei Comuni è la risposta che prende corpo come luogo fisico e digitale in cui il processo di trasformazione digitale si condivide, si armonizza, diventa inclusivo e accompagnato, rappresenta un contesto avanzato all'interno del quale si creano e si organizzano comunità di pratica su cui capitalizzare le nuove competenze digitali.

Con queste premesse è importante fortificare il ruolo delle Province nella direzione di organizzare e strutturare un centro di competenza tecnico composto da figure specializzate che possa offrire ai piccoli comuni del territorio un supporto non solo nel management dei progetti ma un vero e proprio luogo di elaborazione della strategia di trasformazione digitale.

Offrire a livello provinciale un approccio metodologico condiviso ed un supporto per la definizione della strategia di Agenda Digitale Locale si pone alla base del ruolo della Provincia quale soggetto aggregatore e agente attivo del processo di transizione digitale del territorio e del processo di co-progettazione condivisa con gli stakeholders.

In linea con quanto indicato dal rapporto Ocse sul Digital Government Index, l'obiettivo finale è quello di costruire le condizioni necessarie per rispondere, come istituzioni e sistema paese nel suo complesso, “alle crisi con resilienza e agilità, e di adattare e gestire in modo efficiente le perturbazioni e l'incertezza, rispondendo al contempo alle esigenze emergenti delle economie e delle società”.

### **9.2. La strategia che guida la trasformazione digitale del territorio**

Il piano strategico sui temi della digitalizzazione con l'Agenda Digitale o il Piano Triennale per l'ICT, assumono oggi una rilevanza maggiore che nel passato in quanto la nuova programmazione comunitaria conferma e rafforza il ruolo determinante delle tecnologie applicato ai diversi campi della ricerca, sviluppo e innovazione riconoscendo ad esse una ulteriore rilevanza rispetto allo sviluppo eco-sostenibile dei territori.

In questo contesto le Pubbliche Amministrazioni, come confermato nell'impostazione di Horizon Europe e dal Digital European Program, rivestono un ruolo pro-attivo con molteplici sfaccettature che possono essere riassunte nel concetto di Living Lab, ovvero laboratori dell'innovazione dove enti pubblici, imprese, cittadini, innovatori e mondo della ricerca lavorano insieme per affrontare le sfide sociali e si contaminano per creare nuove competenze digitali, nuovi servizi e percorsi di facilitazione della diffusione della cultura digitale.

Oltre al Piano triennale AGID, fa da cornice la Strategia Nazionale ed il Piano Operativo per le Competenze Digitali che puntano a chiudere entro il 2025 il gap attuale con Paesi simili come Germania, Francia, Spagna e a rendere il digitale opportunità reale di crescita sociale ed economica per tutti, abbattendo l'analfabetismo digitale e sviluppando un percorso necessario di cambiamento culturale in tutti i settori della società.

In linea con quanto indicato dal rapporto Ocse sul Digital Government Index, l'obiettivo finale è quello di costruire

le condizioni necessarie per rispondere, come istituzioni e sistema paese nel suo complesso, “alle crisi con resilienza e agilità, e di adattare e gestire in modo efficiente le perturbazioni e l’incertezza, rispondendo al contempo alle esigenze emergenti delle economie e delle società”.

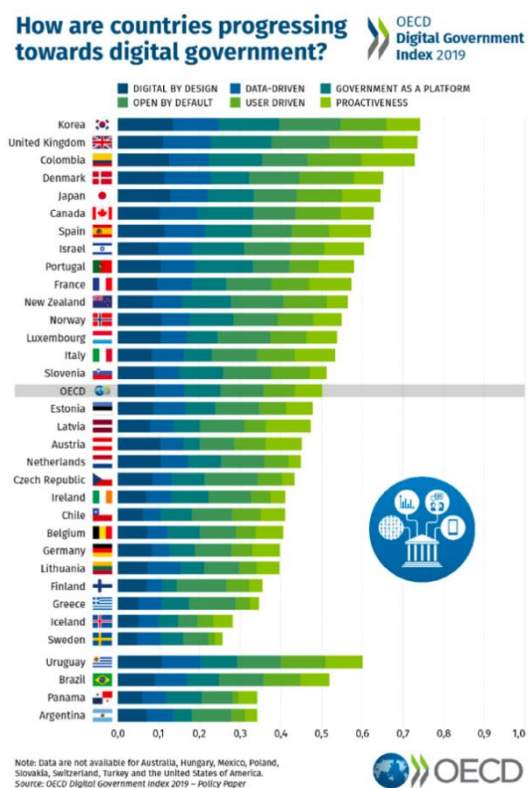


Figura 17: Report Digital Government Index

Il nuovo documento di vision e strategia digitale di un territorio provinciale o di area vasta, deve inserirsi a pieno titolo nello scenario nazionale ed europeo, sapendo declinare nell’ambito territoriale i grandi temi che sono all’ordine del giorno dell’Agenda Nazionale ma soprattutto europea.

Le amministrazioni provinciali possono dare il proprio contributo nell’avanzamento del posizionamento dell’Italia in Europa. Le imprese ICT che si rivolgono al mercato della PA, le nuove start-up innovative, le aziende di servizi avanzati e ad altri protagonisti competenti sulla trasformazione digitale sono un bacino importante a cui le strategie locali devono guardare creare una continuità di azione fra PA 4.0 e Industria 4.0 ovvero per fare accrescere le competenze e l’innovazione dell’offerta ICT indirizzando le azioni e le politiche di sostegno e di sviluppo a tutto il comparto che può agire favorevolmente sia sul fronte della semplificazione amministrativa delle PA a livello regionale e locale e dei servizi on line ( Smart Gov), ma anche per favorire uno sviluppo Green e Smart dei territori interconnessi non solo da reti fisiche ma mediante sistemi Smart che utilizzando i paradigmi dell’IoT, AI, HPC e Cybersecurity .

E’ del tutto evidente che una politica che guidi la trasformazione digitale e l’innovazione dei piccoli comuni dell’ambito provinciale deve sapere tenere insieme e rendere sinergici più pilastri quali le istituzioni, le imprese e le competenze digitali, nello stesso tempo deve sapere coinvolgere il modo della ricerca ed i soggetti dell’innovazione presenti sul territorio al fine di condividere e partecipare attivamente allo sviluppo di una regione e di una nazione più connessa, più coesa, più equa, più sostenibile e soprattutto più dinamica e innovativa.

Il processo di elaborazione della Agenda Digitale potrà tenere in considerazione il sistema di “Misurazione della maturità digitale dei governi”, Digital Government Index (DGI), sviluppato dall’OCSE ed il Digital Policy Government Framework, oltre ad altri indicatori di misurazione del livello di Digitalizzazione quali il DESI Europeo, Nazionale e Regionale.

Nello specifico il DGI individua alcuni approcci guida:

1. digital by design
2. government as a platform
3. data-driven public sector
4. open by default
5. user-driven
6. proactiveness



Figura 18: Indicatori Digital Government Index

ed alcune raccomandazioni chiave fornite dall’OCSE che possono essere tenute in considerazione nel processo di elaborazione della strategia:

- Adottare un approccio coerente e globale per progettare e attuare strategie del governo digitale. Il passaggio dall'e-government alla trasformazione digitale della PA deve essere sostenuto negli anni e con politiche continue.
- Costruire e garantire la stabilità di solide disposizioni di governance per un sistema efficace e coerente, ed un'implementazione sostenibile delle strategie di governo digitale.
- Dare priorità al sostegno politico e alle capacità di sviluppare settori pubblici basati sui dati.
- Tradurre le politiche sui dati in azioni concrete e sostenibili richiedono una visione strategica e ruoli formali responsabilità per attuarlo in modo coerente e coerente in tutto il settore pubblico.
- Coinvolgere in modo proattivo gli utenti e le parti interessate nelle riforme del governo digitale.
- Coinvolgere gli utenti e le parti interessate durante tutto il ciclo politico è essenziale per garantire che la progettazione, l'attuazione, la fornitura e il monitoraggio dei servizi pubblici abilitati digitalmente sono completamente in linea con le esigenze degli utenti, aspettative e preferenze. Tale impegno migliora anche la legittimità delle decisioni e Azioni.

Sviluppare misure politiche e meccanismi per monitorare i progressi nella trasformazione digitale riforme. Possono essere potenti strumenti politici per rafforzare la responsabilità dei governi attraverso l'attuazione trasparente ed efficiente delle riforme del governo digitale.

### **9.3. Il PNRR e il CST**

Dall'analisi effettuata è emerso che il processo di trasformazione digitale potrebbe rappresentare per le Amministrazioni Provinciali una preziosa occasione di rilancio del proprio ruolo di soggetto intermedio e di supporto allo sviluppo dell'innovazione del territorio e soprattutto dei piccoli comuni.

Tale ruolo, seppure non esplicitamente previsto dal PNRR, può trovare concretezza se si declina nell'ambito dei servizi di innovazione e di trasformazione digitale, servizi che necessitano di un insieme di fattori che non sono presenti o sono scarsi nelle amministrazioni di piccola dimensione: forti competenze multidisciplinari, capacità di instaurare una nuova relazione con settore privato ( PPP ), spiccata capacità di progettazione, programmazione e pianificazione, ma soprattutto governance e non solo nell'ambito ICT.

Le politiche strategiche sulla trasformazione digitale trovano anche nel PNRR un ampio spazio di azione e sostegno, si pensi che i prossimi sette anni rappresentano per le pubbliche amministrazioni e per le imprese un importante e deciso periodo in cui cogliere le sfide e le opportunità della nuova programmazione comunitaria, che vede nella programmazione diretta, nel PNRR e degli altri fondi nazionali e regionali le opportunità da cogliere per produrre una reale svolta nella direzione del progresso, dell'innovazione, dello sviluppo e della riqualificazione delle città e dei territori in una logica avanzata di sistema e di relazioni territoriali.

Il PNRR si sviluppa intorno a tre assi strategici condivisi a livello europeo: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica, inclusione sociale, e si organizza lungo sei missioni, fra cui la missione "M1 Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura". Inoltre, il Governo indica con forza che devono essere parte integrante della strategia un nuovo rapporto con il settore privato e del terzo settore.

I progetti devono infatti prevedere una forte collaborazione pubblico-privato, nel rispetto del Codice degli appalti e dei contratti pubblici, che invita a promuovere approcci integrati e partecipativi al fine di generare benefici nei quattro pilastri dello sviluppo sostenibile: economia, diversità culturale, società e ambiente. In questa logica, verrà dato peso a quei progetti in grado di coinvolgere in modo diretto ed esplicito sia le comunità locali (i cittadini, le famiglie, ecc.), sia le organizzazioni produttive, imprese profit e non profit e le loro organizzazioni intermedie, allo scopo di stimolare la collaborazione, l'integrazione e la partnership in termini sia di coprogettazione sia di forme collaborative di gestione. Il coinvolgimento e la selezione di tali soggetti devono avvenire nel rispetto dei principi di non discriminazione, trasparenza, proporzionalità e di pubblicità, a condizioni di mercato onde evitare sussidiazioni indirette.

Nell'ambito della Missione 1, la Digitalizzazione della PA è un programma molto ambizioso che prevede i primi avvisi per le PA locali a partire dal 4 di aprile 2022, prevedendo soluzioni standard o soluzioni a progetto. Le azioni prime azioni standard che saranno finanziate hanno come target e beneficiari i Comuni, Province, Città Metropolitane, Regioni, Pubbliche Amministrazioni Centrali, Scuole, Istituti di ricerca, Regioni, Università, Asl/Strutture Ospedaliere.

L'obiettivo del PNRR è arrivare a 16.500 Enti che offrono servizi pubblici, ma la misura è aperta a tutte le PA. Le misure oggetto del programma PaDigitale 2026 prevedono l'erogazione dei fondi attraverso delle soluzioni standard (Voucher) ed in casi specifici attraverso la presentazione di progettualità che riguardano o tematiche dedicate (es. Sportello Unico) o Alcune tipologie di PA (Città metropolitane, regioni, PAC).

Fa da sfondo a questo disegno il PNRR, che seppure non contempla fra i beneficiari le amministrazioni provinciali, uno scenario di attuazione che difficilmente può vedere i piccoli comuni consapevoli e capaci di cogliere a pieno le opportunità dei Voucher del PNRR ( Cloud, APP-IO, PagoPA, SPID, Siti web e servizi on line ) in quanto dietro l'apparente semplicità di presentazione delle misure, si presuppone la capacità di mettere in campo una progettazione integrata che veda l'adesione dell'ente ai finanziamenti come opportunità di finanziare per stralci una serie di azioni pensate in un sistema integrato e non come singole azioni sconnesse e acquisite sotto la pressione dei fornitori di mercato.

Senza un disegno ed una visione complessiva di trasformazione digitale si rischia fortemente di andare verso una nuova fase di informatizzazione che ripropone nuovamente i problemi che si erano manifestati nella prima fase di informatizzazione delle PA: sistemi informativi frammentati, non dialoganti, vendor lock-in con l'aggravante che il dato pubblico nel modello cloud è fuori del perimetro di controllo dell'ente e che senza un'azione di governance forte e consapevole il rischio di perdere totalmente il controllo dei sistemi informativi pubblici è molto presente, soprattutto considerata la rilevanza e la pervasività dell'ICT nel processo di erogazione dei servizi degli enti.

Il ruolo di soggetti intermedi di natura pubblica quali le Province può diventare fondamentale per guidare, sviluppare e gestire in modo proficuo il processo di Trasformazione Digitale in atto, non solo per gli ambiti legati all'Agenda Digitale ma anche per lo sviluppo e la valorizzazione dei territori attraverso le tecnologie e il digitale, ad esempio nell'ambito del turismo e della cultura e dell'innovazione sociale.

Le Province possono riacquisire il ruolo di Centri di Competenza e di guida, rappresentare quel luogo partecipato dai Comuni in cui fabbisogni condivisi possono essere affrontati in modo sistematico e integrato lungo diverse direttrici di attività:

- Progettualità innovativa e di sistema (Co-Progettazione)
- Europrogettazione
- Rapporto Pubblico - Privato (PPP speciale)
- Procurement pubblico e procurement innovativo
- Centro di competenza e di guida per la trasformazione digitale
- Governance ICT e dell'innovazione.
- Formazione
- Servizi per la Trasformazione Digitale

Il nuovo paradigma della co-progettazione, ormai presente non solo in relazione al privato ma anche ai soggetti del terzo settore, prefigura un ruolo molto importante anche del sistema dell'Università e della Ricerca che può essere intercettato e messo a sistema in modo virtuoso per accelerare e rafforzare il processo di Trasformazione Digitale della Pubblica Amministrazione.

Anche in questo caso l'ambito provinciale appare idoneo a raccogliere e sviluppare le partnership strategiche che possono dare vita ad iniziative e progetti innovativi di ampio respiro che trovano nel sistema locale l'addentellato per lo sviluppo e la crescita economica del territorio.



Si tratteggia un modello di Provincia Casa dei Comuni che tiene insieme l'innovazione, la co-progettazione anche europea, la capacità di fare partnership con il privato, il terzo settore ed il mondo della ricerca per dare concrete risposte ai comuni in un Piano Triennale ed un Agenda Digitale condivisa come si prefigura a livello europeo con i modelli dei eDIH (European Digital Innovation Hub) o con i Gov Tech Lab.

Oltre ai servizi di innovazione per i comuni, le Province hanno la capacità di attivare e mettere a disposizione rapidamente le competenze di Europrogettazione (SAPE) e di costruzione di partenariati Pubblico-Privati e con il mondo della ricerca, inoltre rappresentando un livello intermedio utile a produrre programmazione dei fabbisogni ed economie di scala nel procurement pubblico (SUA).

Andrà quindi prevista nei CST a guida provinciale anche un'attività per poter prendere in considerazione in modo appropriato le istanze territoriali dei comuni soprattutto di piccola dimensione in una relazione rinnovata con la Provincia che preveda un maggior coinvolgimento e una responsabilizzazione degli enti locali del territorio per la realizzazione degli obiettivi di transizione digitale e del miglioramento nell'utilizzo delle tecnologie ICT non solo per l'attuazione dei molteplici adempimenti derivanti dal Piano Triennale ICT ma per essere adeguati ad affrontare le sfide previste dalla nuova programmazione comunitaria (Recovery Found, PNRR, Digital European Program, Horizon Europe,...).

L'Agenda Digitale è una strategia trasversale che deve essere capace di includere e coinvolgere e rendere coerenti e coordinate azioni che impattano su diverse traiettorie quali ad esempio: sviluppo, ricerca e innovazione, formazione ma anche i grandi temi legati al digital divide, alla valorizzazione turistico culturale delle aree interne e all'innovazione sociale.

La definizione del posizionamento strategico della Provincia nel ruolo guida dello sviluppo dell'innovazione a livello locale passa attraverso la capacità di formulare la nuova Agenda Digitale 2022-2027 in modo consapevole e condiviso con il territorio, passaggio fondamentale che si colloca all'interno di un quadro istituzionale articolato reso ancor più complesso dalla pandemia COVID-19 che deve essere coerente con la Smart Specialization Strategy regionale finalizzata alla nuova programmazione comunitaria e che si aggiunge alle risorse eccezionali del Recovery Found e del PNRR.

La proposta metodologica di seguito descritta mira a fornire strumenti per l'elaborazione di un documento di strategia digitale che, a partire dal ruolo istituzionale dell'Amministrazione Provinciale e dalla configurazione assunta da tempo di Centro per i servizi di Innovazione, fornisca il framework che copre un orizzonte relativo alla prossima programmazione comunitaria 2021-2027 ed interpreti il processo in atto che vede il potenziamento del ruolo della Provincia come Casa dei Comuni nel processo di transizione digitale per il territorio con il coinvolgimento degli stakeholders.

Nella fase di elaborazione della nuova strategia dell'Agenda Digitale, sarà importante coniugare nuovi obiettivi strategici sfidanti in linea con gli indirizzi europei, nazionale e regionali oltre alla capitalizzazione dei risultati ottenuti e degli investimenti effettuati nel corso degli anni a partire dai CST e dalle reti ICT, prevedendo azioni di sostegno per la condivisione di migliori pratiche, per la messa in rete di strumenti e soluzioni, per la creazione di reti di collaborazione e partenariati stabili, anche in grado di operare oltre la durata dei progetti stessi.

#### **9.4. Misurare l'innovazione digitale: I principali indicatori**

Nonostante i recenti avanzamenti sul fronte della digitalizzazione, l'Italia, rispetto agli altri Paesi Europei, è ancora in ritardo in termini di adozione digitale e innovazione tecnologica. Andando ad analizzare il contesto regionale, viene delineato un quadro non omogeneo dello stato di digitalizzazione tra le diverse Regioni Italiane. In Tabella 16 vengono riportati i principali indici di innovazione, come DESI, ICity Rank, Digital Infrastructure, Spesa ICT, con l'obiettivo di delineare lo stato dell'arte della digitalizzazione italiano a livello provinciale e regionale.

Tabella 16: Principali Indicatori per la misurazione dello stato di digitalizzazione

Indice	Misurazione	Indicatori Considerati
<b>DESI Digital Economy and Society Index</b>	Performance Digitale degli Stati Membri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Connettività</li> <li>2- Capitale Umano</li> <li>3- Uso di Internet</li> <li>4- Integrazione delle Tecnologie Digitali</li> <li>5- Servizi Pubblici Digitali</li> </ol>
<b>ICity Rank</b>	Indice di Trasformazione Digitale delle Principali città Italiane	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Servizi online</li> <li>2- App municipali</li> <li>3- Piattaforme abilitanti</li> <li>4- Social PA</li> <li>5- Open Data</li> <li>6- Apertura</li> <li>7- Wi-fi pubblico</li> <li>8- IoT e tecnologie di rete</li> </ol>
<b>Digital Infrastructure Index (Ernest&amp;Young)</b>	Infrastrutturazione digitale delle Principali città italiane	Set di 30 indicatori, classificati in 3 differenti categorie: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connettività fissa;</li> <li>▪ Connettività mobile e wi-fi;</li> <li>▪ Tecnologie IoT.</li> </ul>
<b>Smart City Index (SCI) (Ernest&amp;Young)</b>	Investimenti e iniziative del territorio da un lato (readiness) e comportamenti dei cittadini dall'altro	3 asset strategici: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ transizione ecologica</li> <li>▪ transizione digitale</li> <li>▪ inclusione sociale</li> </ul>
<b>Spesa ICT nella PA italiana 2022</b>	Analisi della Spesa in ICT da parte delle PA	

## 9.5. I livelli di programmazione strategica

L'Agenda Digitale definisce le strategie di sviluppo, crescita e innovazione abilitate dalle tecnologie digitali sia a livello nazionale che locale. Mira a riformare la Pubblica Amministrazione e, a partire da questa, a promuovere l'utilizzo del digitale tra imprese e cittadini. (rif. [https://blog.osservatori.net/it\\_it/agenda-digitale-come-digitalizzare-pa](https://blog.osservatori.net/it_it/agenda-digitale-come-digitalizzare-pa)).

Nell'ambito government ci sono diversi livelli di pianificazione strategica per le politiche di trasformazione digitale:

- Agenda Digitale Nazionale,
- Agenda Digitale regionale,
- Agenda Digitale delle città metropolitane,
- Agenda Digitale Provinciale,
- Agenda Digitale Locale

Di seguito in Tabella 17 vengono alcuni best case di Agenda Digitale del livello Provinciale.

Tabella 17: Esempi di Agenda Digitale a livello Provinciale

Agenda Locale	Obiettivi Strategici	Link di riferimento
<b>Agenda Digitale della Provincia di Brescia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Tecnologie e paradigmi</li> <li>2- Pubblica amministrazione</li> <li>3- Capitale Umano e Sociale</li> <li>4- Infrastrutture e connettività</li> </ol>	<a href="https://smartindex.provincia.brescia.it/smartareabs/">https://smartindex.provincia.brescia.it/smartareabs/</a>
<b>Agenda Digitale della Provincia di Lucca</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Riqualificazione degli strumenti digitali sulla base delle direttrici del Piano Triennale per l'Informatica 2020-2022</li> <li>2- Costituzione di un soggetto promotore della cultura digitale del territorio</li> <li>3- Promozione di un coordinamento tra tutti gli enti del territorio (Comuni) per costituire una forza sinergica del progetto di digitalizzazione e per l'accesso ai fondi dedicati</li> <li>4- Attivazione dei servizi fruibili on line sulle piattaforme PagoPA, Spid, Cie ed IO</li> <li>5- Potenziamento della dotazione hardware e software per una maggiore efficienza in funzione dell'attivazione del Pola (Piano organizzativo del lavoro agile)</li> <li>6- Formazione dei dipendenti per sfruttare a pieno il lavoro a distanza</li> <li>7- Implementazione della fruizione a distanza dei beni culturali dell'ente</li> <li>8- Alfabetizzazione digitale dei cittadini</li> </ol>	-

## 9.6. Spunti metodologici per la definizione di una Agenda Digitale Locale

Nel presente paragrafo si intendono fornire alcuni spunti metodologici e considerazioni che possono essere utili nella fase di elaborazione dell'Agenda Digitale Provinciale.

L'approccio può prevedere le seguenti macrofasi di attività:

- Definizione degli obiettivi strategici e degli indicatori
- Digital Maturity Assessment e analisi dei fabbisogni
- Stakeholder engagement e co-progettazione
- Monitoraggio e Valutazione
- Comunicazione e Open Government

### 7.4.1. Definizione degli obiettivi strategici e degli indicatori

Nel processo di definizione degli obiettivi strategici dell'agenda devono essere tenuti in considerazione i principali strumenti di pianificazione strategica sovraordinati fra cui ad esempio il Piano Triennale ICT di AGID, il PNRR, Il Piano Nazionale delle Competenze, l'Agenda Digitale Regionale, il POR-FESR e FSE.

Il Piano dell'Agenda Digitale Provinciale può essere strutturato in sfide, interventi, progetti, prevedendo la quantificazione delle risorse da assegnare per la realizzazione del piano.

La struttura del piano può anche evidenziare la correlazione degli interventi e dei progetti con gli obiettivi delle strategie sovraordinate in modo da esplicitare come la strategia locale concorre al raggiungimento degli obiettivi, sovraordinati (livello regionale, nazionale ed europeo).

Il piano annuale di attuazione dell'Agenda Digitale aggiunge al progetto il livello delle azioni, della tempistica e delle risorse su base annuale. Nella costruzione della strategia sarà importante definire gli indicatori di riferimento che vengono adottati, suddividendoli in indicatori di impatto (sfida), di risultato (Intervento) e di output (Progetto). Mentre per gli indicatori di impatto gli indicatori DESI Nazionale e DESI regionale possono costituire un riferimento utile, già a livello di risultato ovvero di intervento si rende necessaria la formulazione di indicatori che siano in grado di intercettare l'avanzamento della digitalizzazione a livello locale. Su questo l'esperienza della Provincia di Brescia può essere un utile spunto per l'elaborazione degli indicatori specifici. A titolo di esempio in figura una possibile struttura di Agenda:

## MODELLO DI AGENDA DIGITALE PROVINCIALE



Figura 19: Template per modello di Agenda Digitale Locale-Sfide


 <b>SFIDA 1</b> <b>TECNOLOGIE ABILITANTI, CLOUD E SICUREZZA</b>			
POR-FESR INV.1.1 INV. 1.2			
		M1C1	POR-FESR Obiettivo strategico # Obiettivo strategico #
N. Intervento	Titolo intervento	PNRR	POR FESR
INTERVENTO 1.1	INFRASTRUTTURE DIGITALI E ABILITAZIONE FACILITAZIONE MIGRAZIONE A CLOUD	INV.1.1- INV. 1.2	Obiettivo strategico # Obiettivo strategico #
INTERVENTO1.2	DATI E INTEROPERABILITÀ	INV. 1.3	Obiettivo strategico # Obiettivo strategico #
INTERVENTO1.3	SICUREZZA, CYBER SECURITY, PRIVACY&ETHICS BY DESIGN		
INTERVENTO1.4	.....	.....	.....

Figura 20: Template per modello Agenda Digitale Locale- Interventi

 <b>INTERVENTO 1.1</b> <b>INFRASTRUTTURE DIGITALI E ABILITAZIONE FACILITAZIONE MIGRAZIONE AL CLOUD</b>			
POR-FESR INV.1.1 - INV. 1.2			
		M1C1	INDICATORI DI IMPATTO : Elenco indicatori individuati ( IND 1, IND 2, IND 3,...)
<b>OBIETTIVI GENERALI:</b>			
<i>Descrizione degli obiettivi generali dell'intervento 1.1</i>			
.....			
<b>PRIME AZIONI PROGETTUALI:</b>			
1.1.1 Progetto 1			
1.1.2 Progetto 2			
1.1.3 Progetto 3			
1.1.4 Progetto 4			
<b>INDICATORI DI RISULTATO:</b>			
1.1.1 .....			
1.1.2 .....			
1.1.3 .....			
1.1.4 .....			

Figura 21: Template per modello Agenda Digitale Locale- Azioni

### ***7.4.2. Digital Maturity Assessment e analisi dei fabbisogni***

Un approccio standard di indagine e misurazione della maturità digitale degli enti locali non è disponibile, a differenza delle imprese (PMI - piccole medie imprese) per le quali ci sono diversi approcci standard sia a livello europeo che a livello di CC.I.AA.

È comunque necessario prevedere a livello provinciale la definizione di un modello standard di questionario di indagine che venga somministrato ai comuni del territorio per rilevare sia i fabbisogni che lo stato di avanzamento del processo di trasformazione digitale in relazione alle dimensioni e traiettorie di sviluppo previste nella strategia dell'Agenda Digitale.

Anche l'approccio di progettazione dell'indagine può essere condiviso con gli stakeholders ed armonizzata rispetto ad eventuali altri livelli di indagine che vengono attuati a livello regionale in modo da ottimizzare l'attività di indagine e di restituire un dato che possa essere utilizzato ai diversi livelli istituzionali.

### ***7.4.3. Stakeholder Engagement e coprogettazione***

La Provincia per poter svolgere un ruolo guida per i piccoli comuni del territorio, deve essere capace di mettere in campo una forte attività di coinvolgimento ed animazione che possa sostenere le fasi più importanti dell'Agenda Digitale quali l'analisi dei bisogni, la misurazione dello stato di maturità digitale degli enti e il processo di elaborazione condivisa delle sfide della strategia e degli investimenti.

Un approccio efficace di Stakeholders Engagement prevede di effettuare un mix fra l'approccio tradizionale di coinvolgimento con tecniche più innovative ispirate all'Open Innovation e alla Co-Creation.

Integrare tecniche basate su un human-centered approach e sulla co-partecipazione, nella definizione e redazione del piano strategico dell'Agenda Digitale fornisce un contributo di accelerazione e di facilitazione importante nella costruzione di un piano strategico sostenibile e condiviso.

Il paradigma di riferimento è comunque sempre quello della quadrupla elica che viene attuato mediante approcci che stimolano la co-partecipazione degli attori coinvolti, l'ideazione e la creatività.

Fra le tecniche che favoriscono il coinvolgimento e la condivisione di obiettivi e strategie, un approccio è quello del Design Thinking, che può essere anche utilizzato nelle successive fasi di dispiegamento e di attuazione dell'Agenda Digitale come vero e proprio strumento di change management.

La metodologia del design thinking si è rivelata molto efficace per affrontare sfide complesse e aperte e innovative, adotta un approccio multidisciplinare integrando competenze provenienti da diversi campi come le scienze sociali, design, ingegneria e-business, ed applica le pratiche e il mindset dei designer per fornire soluzioni che soddisfino le esigenze delle persone.

Negli ultimi anni questo approccio è stato utilizzato con successo per reinventare gli ecosistemi politici e dirompenti strategie innovative focalizzandosi sulla sfida che gli amministratori devono affrontare nel tentativo di stabilire nuove regole e/o standard che influenzano e impattano un'ampia varietà di organizzazioni e persone, le quali dovranno poi accettarli e seguirli con un approccio proattivo anche in vista delle evoluzioni future.

Spesso, lo stakeholder engagement nella definizione delle politiche pubbliche avviene attraverso il coinvolgimento delle parti interessate nelle fasi avanzate del processo, dopo che si sono analizzate le problematiche da risolvere, e sono state definite le strategie e azioni da adottare.

## A. Fasi del Design Thinking

Il Design Thinking utilizzando il mindset dell'empatia osserva le persone target al fine di definire i problemi e ideare possibili soluzioni. Lo sviluppo di prototipi e il test sono fatti in modo iterativo insieme alle persone target in modo da assicurare che le soluzioni siano corrette per gli obiettivi dati

- 1 Osservazione del target group in modo empatico
- 2 Esplorazione del problema
- 3 Idea possibili soluzioni
- 4 Sviluppa una soluzione prototipale
- 5 Testa il prototipo con il target group

## B. Principali Strategie del DT

Le strategie di Design Thinking possono essere utilizzate insieme per rafforzare l'individuazione, lo sviluppo e l'implementazione delle politiche pubbliche



## C. Processi di Policymaking

Il design thinking supporta i decisori nella definizione dei problemi, nel processo di progettazione e nelle implementazione dei programmi. Una più estesa applicazione può condurre alla trasformazione di pratiche consolidate dei processi decisionali.

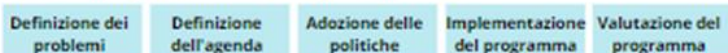


Figura 22: Stakeholder Engagement

in questo caso, l'attività potrebbe inizialmente portare coloro che sono coinvolti nella definizione delle politiche fuori dalla loro zona di comfort, ma ciò è più un'opportunità che un vero ostacolo per la sua adozione. Il grafico sintetico illustra l'approccio metodologico del Design Thinking applicato alle politiche pubbliche.

L'approccio prevedere di effettuare una mappa degli stakeholder maggiormente rilevanti per la Strategia Digitale, per i quali vengono valutate le seguenti dimensioni:

- **Tipologia:** di stakeholder e di organizzazione
- **Interesse:** quanto l'agenda digitale lo impatta? (da 1 a 5)
- **Influenza:** quanto può influenzare o contribuire all'Agenda Digitale? (da 1 a 5)
- **Obiettivo:** qual è il suo principale obiettivo?
- **Gestione:** modalità preferenziale di gestione e comunicazione
- **Azioni:** possibili azioni e modalità di coinvolgimento
- **Premio:** approccio con premialità, selezione di progetti eccellenti mediante commissioni costituite dal mondo accademico o imprenditoriale.

Si può quindi creare quindi una mappa ed ipotizzare una matrice influenza/impatto. A titolo esemplificativo e non esaustivo si fornisce in figura un esempio di mappa degli stakeholder (Tabella 18).

Un tale coinvolgimento degli stakeholders determina le seguenti conseguenze: aumento del rischio di non accettazione sostanziale delle linee di indirizzo presentate; riduzione della revisione delle proposte in step successivi dell'iniziativa; creazione del rischio di considerazione del coinvolgimento degli stakeholders quale formalità, intesa a limitare la capacità delle parti interessate alla sola informazione delle politiche che si adotteranno, amplificando la percezione di non essere ascoltati pienamente e di non poter incidere effettivamente sulle scelte.

Il design thinking, invece, si focalizza sul valore del coinvolgimento precoce degli stakeholder.

Il concetto che sta alla base è quello di gestire lo sviluppo di programmazioni strategiche in modo che tutte le persone coinvolte comprendano il motivo per cui vengono consultate, il processo di questo coinvolgimento e la possibilità di essere attori attivi nella definizione delle politiche stesse. Questo conduce ad un reale commitment sull'output del processo in quanto co-creato del processo stesso. L'approccio incoraggia inoltre il superamento dei silos organizzativi e di processo, o di gerarchie stabilite nel caso si dimostrino del tutto impermeabili nel processo di analisi delle istanze di cambiamento. Anche

Tabella 18: Mappa degli Stakeholders

Stakeholder	Tipologia	Interesse	Influenza	Obiettivo	Gestione	Azioni
Comuni Capofila della provincia, Unioni che gestiscono servizi ICT associati, Regione UPI	PAL Comunità di esperti di Smart Gov (da costituire)	Interesse sulla politica di innovazione e sulla ricaduta sul territorio	È determinant e per la condvision e della strategia di Agenda Digitale, per approfondir e tematiche tecniche operativi e bisogni di innovazione degli enti. Possono fornire un supporto nella diffusione dell'AD agli enti locali e essere portatori di istanze tecnico-funzionali.	Co-partecipazione alla stesura con risposte concrete a problemi tecnici quotidiani ed avere una visione chiara degli interventi, dei tempi di realizzazione e delle modalità di attuazione dei servizi gestiti dalla Provinciali come CST Casa dei Comuni per poter effettuare scelte tecniche coerenti e operare una scelta giusta delle tempistiche e dell'allocazione delle risorse	Definizione di un soggetto da prevedere nella governance dei CST ed un'organizzazione di comitato tecnici – operativi.	Workshop di Design Thinking per la definizione delle criticità e bisogni e individuazione soluzioni. Creazione di un comitato tecnico operativo per indirizzo e soluzione problematiche che emergono durante il progetto. Creazione della figura di "Ambassador" dell'AD da assegnare ai partecipanti al comitato con l'obiettivo di comunicazione e diffusione verso gli enti locali Partecipazione a incontri istituzionali, mediante la presentazione di documenti, Creazione di una newsletter dedicata alla community con informazioni sul progetto. Creazione di un issue log con possibilità di inserimento delle issue on line.
Regione Servizio Formazione, Scuole superiori, Scuole di Formazione Professionale , Enti di Formazione Accreditati, giovani, etc	Scuole e generazione Z Soggetti competenti sui temi dell'istruzione, della formazione e dell'accrescimento delle competenze digitali	Interesse sulle politiche del futuro dell'innovazione e come impatta l'agenda digitale sulle competenze dei dipendenti pubblici e su nuovi profili professionali	Può influenza studenti e famiglie sulla strategia adottata	Partecipare alla creazione dell'agenda digitale portando le istanze dei dipendenti pubblici e della generazione Z	Linguaggio diretto e informale Utilizzo dei social e canali interattivi	Road show di 6 Workshop di Design Thinking per la definizione delle criticità e bisogni e individuazione soluzioni da tenere nelle città capoluogo della RM con coinvolgimento degli studenti delle scuole. Contest sui temi della digitalizzazione e open innovation nella PA Creazione di contenuti dedicati alla fruizione delle scuole sulle tematiche dell'agenda digitale. Gamification sui temi di interesse Canale Telegram, Clubhouse per discussione su temi open innovation e agenda digitale Campagna di comunicazione specifica per le scuole al termine dell'iniziativa
Sistema dell'Università e della Ricerca,	Università e mondo della ricerca  Mondo Accademico	Interesse sulle linee guida dell'Agenda Digitale per indirizzare proposte formative accademiche attività di ricerca	Influenza presso la comunità del mondo accademico in termini di accoglimento o diffusione	Partecipare e contribuire alla creazione dell'agenda digitale portando le istanze del mondo accademico e della ricerca	Coinvolgimento di ricercatori e docenti universitari e degli studenti	Workshop di Design Thinking per la definizione delle criticità e bisogni e co-design di soluzioni da tenere nelle Università Marchigiane. Creazione di una community permanente interdisciplinare coinvolgendo le Università Marchigiane che proponga idee e indirizzi Hackaton sui temi della digitalizzazione e open innovation nella PA e sulle possibili ricadute Canale Telegram, Clubhouse per discussione su temi open innovation e agenda digitale



						Creazione di un issue log con possibilità di inserimento delle issue on line. Campagna di comunicazione specifica per le Università al termine dell'iniziativa
<b>Fornitori ICT della PA</b>	Fornitori di software , fornitori di servizi innovativi, fornitori di connettività	Interesse for profit		Fornitori ICT della PA	Fornitori di software , fornitori di servizi innovativi, fornitori di connettività	Es. Creazione di una community nella logica dell'Open Innovation
<b>Comunicatori digitali e Influencer attivi sui social media Stampa generalista e specializzata</b>	Esperti di comunicazione digitale su tematiche di innovazione Giornalisti specializzati	Interesse sulle politiche e indirizzi dell'Agenda Digitale	Possibilità di influenzare l'opinione pubblica e i media, in particolare modo il pubblico degli innovatori e delle persone interessate all'open innovation e alla trasformazione digitale	Conoscere e condividere le politiche, gli indirizzi e le strategie in modo da comunicarle. Possibilità di influenzare tali politiche	Coinvolgimento diretto alle informazioni e strategie dell'AD con contenuti specialistici e dettagliati	Workshop di Design Thinking per la definizione delle criticità e bisogni e individuazione soluzioni da tenere nelle Università Marchigiane. Creazione di contenuti specifici per questa tipologia di stakeholder Invito alla partecipazione di webinar, talk su Clubhouse o seminari come relatori Creazione della figura di "Ambassador" dell'AD da assegnare ai comunicatori e influencer più attivi per la diffusione dei temi dell'AD Comunicati stampa per la diffusione dell'andamento dell'iniziativa
<b>Associazioni di volontariato, di promozione sociale e cooperazione sociale</b>	associazioni civiche e del terzo settore	Il terzo settore è impattato attraverso il recepimento di specifiche esigenze sui temi dell'open innovation	L'influenza sull'iniziativa è limitata alla contribuzione e di specifiche esigenze e diffusione nel territorio	Conoscere le linee guida dell'AD	Incontri specifici nelle fasi principali della definizione del programma	Workshop di Design Thinking per la definizione delle criticità e bisogni e individuazione soluzioni Incontro per condivisione delle linee strategiche individuate
<b>Famiglie, Cittadini, etc</b>	Intera cittadinanza	La cittadinanza è impattata in quanto recepisce le politiche definite	Può influenzare l'iniziativa attraverso la conoscenza e l'accoglienza della stessa	Conoscere le linee guida dell'AD e come queste impattano sulla loro vita	Incontri di divulgazione nei diversi stati dell'iniziativa	Campagna stampa di diffusione dell'inizio e delle diverse fasi dell'iniziativa Creazione di canale facebook sull'iniziativa Creazione di una content strategy per la diffusione dell'iniziativa con contenuti dedicati ad un pubblico vasto e non specializzato
<b>XXXX</b>	.....	.....	.....	.....		

#### ***7.4.4. Definizione degli indicatori e piano di monitoraggio***

Il piano di monitoraggio deve prevedere diversi livelli di valutazione:

- **Maturità digitale e Stato di soddisfazione dei Fabbisogni:** questa dimensione fornisce informazioni rispetto all'avanzamento del processo di trasformazione digitale dei comuni aderenti al CST e alla soddisfazione dei fabbisogni locali. Il monitoraggio prevede una valutazione ex-ante ed una ex-post (triennale)
- **Monitoraggio dell'attuazione dell'agenda digitale:** monitoraggio sullo stato di realizzazione dei progetti e degli interventi. Valutazione annuale.
- **Valutazione dell'impatto dell'Agenda Digitale:** valutazione degli indicatori di impatto e di risultato legati agli interventi dell'agenda digitale. Il monitoraggio prevede una valutazione ex-ante ed una ex-post (triennale)

#### ***7.4.5. Comunicazione e Open Government***

Il processo di Pianificazione strategica deve prevedere un'attività di comunicazione dedicata ai diversi target destinatari dei servizi e degli output dei progetti previsti nell'Agenda Digitale che si aggiunge all'Attività di stakeholders engagement e di co-design.

Il Piano di comunicazione deve essere in grado di indirizzare le informazioni utilizzando tutti gli strumenti ed i canali oggi disponibili: canali tradizionali (stampa, video, radio,), canali digitali (siti istituzionali, newsletter, social, ...), webinar, eventi ed utilizzare linguaggi divulgativi che semplificano il messaggio e la sua diffusione.

L'apertura di una sezione specifica nel sito web della Provincia con servizi on line dedicati all'Agenda Digitale e open data sull'Agenda (Strategia, Interventi, Azioni, Progetti, Indicatori), può rappresentare un modo avanzato di intercettare e coinvolgere i target.

## 10. CONCLUSIONI

Il capitolo conclusivo del presente Report riassume il percorso di riflessione in merito ai Servizi di Innovazione e il ruolo fondamentale che le Province possono esercitare nel processo di transizione digitale per il ruolo determinante delle tecnologie digitali come driver di sviluppo territoriale.

I best case analizzati forniscono esempi concreti di attuazione di un piano di digitalizzazione locale, in grado di:

- favorire lo sviluppo di una società digitale, dove i servizi mettono al centro i cittadini e le imprese, attraverso la digitalizzazione della pubblica amministrazione;
- rafforzare un modello di governance di tipo pubblico e coordinarsi alla programmazione locale
- potenziare e migliorare l'offerta di servizi on line verso gli stakeholders
- promuovere uno sviluppo sostenibile, attraverso l'innovazione e la digitalizzazione al servizio delle persone, delle comunità e dei territori

Le Province devono pertanto rispondere in modo adeguato sul piano dell'elaborazione strategica in ambito di Trasformazione Digitale, introducendo modelli innovativi di governance, gestione e coinvolgimento del territorio dal momento che il Digitale può rappresentare un fattore di rilancio e di coesione molto importante e la rivoluzione tecnologica ha già segnato un profondo cambiamento nei modelli di sviluppo, della società, dell'apprendimento e del lavoro. L'ambizione delle Province è quella di governare la Trasformazione Digitale, ridisegnare ed accompagnare in modo inclusivo e sicuro i nuovi modelli produttivi, garantendo l'inclusione e la partecipazione dei territori.

Sulla base delle evidenze emerse dai CST di riferimento sono stati formulati dei modelli per l'erogazione dei Servizi di Innovazione replicabili e perciò completi degli strumenti organizzativi e amministrativi necessari ad altre amministrazioni per recepire ed implementare il modello nel proprio contesto di riferimento. Dal momento che l'analisi si bastava sullo studio di modelli di Servizi di Innovazione Avanzati, seppur differenziati nei modelli di gestione, il presente lavoro ha formulato per ciascuno di essi tre diversi livelli di maturità digitale ed organizzativa che possono adattarsi a diversi contesti Provinciali. Parallelamente sono stati elaborati degli spunti metodologici per la costituzione di una Agenda Digitale Locale, in grado di garantire una crescita digitale a livello territoriale.

## Sitografia

- Agenda Digitale della Provincia di Brescia: <https://smartindex.provincia.brescia.it/smartareabs/>
- Centro Servizi Territoriale della Provincia di Lecco: <https://www.provincia.lecco.it/servizio/centro-servizi-territoriale/>
- Centro Servizi Territoriale della Provincia di Pesaro Urbino: <https://www.cst.pu.it/>
- Centro Servizi Territoriale della Provincia Macerata (Task): <https://www.task.sinp.net/>
- Digital Economy and Society Index (DESI): <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
- Digital Policy Government Framework: <https://www.oecd.org/gov/the-oecd-digital-government-policy-framework-f64fed2a-en.htm>
- European Digital Innovation Hubs: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/edihs>
- OECD Digital Government Index: <https://goingdigital.oecd.org/indicator/58>
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>
- Piano Triennale per l'Informatica 2021-2023: <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/piano-triennale>

## Credits

Il modello dei Servizi di Innovazione è stato progettato e messo a punto attraverso un processo partecipativo coordinato dalla Provincia di Pesaro Urbino e con il supporto tecnico della società Net4partners. In particolare, hanno collaborato alla realizzazione dei Servizi di Innovazione:

- **Per Net4Partners:** Stefano Cucchiari, Leila Pierpaoli, Sonia Massobrio, Giorgia Bucci e Martina Loccioni
- **Per la Provincia di Pesaro Urbino:** Roberto Cordella, Paola D'Andrea, Michele Catozzi, Elisabetta Cecchini, Marzia Cecchini, Indo Roberta
- **Per la Provincia di Macerata:** Giacomo Marinelli, Giovanna Gabrielli
- **Per la Provincia di Lecco:** Dario Strambini
- **Per Upi Nazionale:** Piero Antonelli (Direttore Generale), Claudia Giovannini (Vicedirettore), Gaetano Palombelli (Responsabile Area Istituzionale), Laura Lentini (Coordinatore tecnico di progetto), Adriano Gattoni (Esperto UPI).
- **Per Upi Nazionale:** Piero Antonelli (Direttore Generale), Claudia Giovannini (Vicedirettore), Gaetano Palombelli (Responsabile Area Istituzionale), Laura Lentini (Coordinatore tecnico di progetto), Adriano Gattoni (Esperto UPI).

## ALLEGATO A – Modello di Convenzione



### Progetto Province e Comuni Servizi di Innovazione

## ALLEGATO A – Modello di Convenzione



NET4PARTNERS

**Schema di riferimento della  
CONVENZIONE PER LA COSTITUZIONE DEL CENTRO SERVIZI  
TERRITORIALE PER L'EROGAZIONE DEI SERVIZI INNOVATIVI**

Proposta di Convenzione

CONVENZIONE PER LA COSTITUZIONE DEL CENTRO SERVIZI TERRITORIALE DELLA PROVINCIA  
DI

XXX

E

Il Comune/ Ente ...

<b>Art. 1 – Oggetto della Convenzione .....</b>	<b>66</b>
<b>Art. 2 – Finalità del servizio.....</b>	<b>66</b>
<b>Art. 3 – Impegni dell’Ente .....</b>	<b>66</b>
<b>Art 4 – Coordinamento territoriale del CST.....</b>	<b>67</b>
<b>Art. 5- Assemblea degli Enti aderenti.....</b>	<b>67</b>
<b>Art. 6 – Durata della Convenzione.....</b>	<b>67</b>
<b>Art. 7 – Norme transitorie, adesione e recesso.....</b>	<b>67</b>



CONVENZIONE PER LA COSTITUZIONE DEL CENTRO SERVIZI TERRITORIALE DELLA PROVINCIA  
DI

XXX

L'anno \_\_\_\_\_ il giorno \_\_\_\_\_ del mese di \_\_\_\_\_ presso la sede di  
\_\_\_\_\_ sita in \_\_\_\_\_

TRA

1 - **La Provincia di** \_\_\_\_\_, rappresentata  
da \_\_\_\_\_, domiciliato per la sua carica in  
\_\_\_\_\_, il quale interviene nel presente atto in forza della delibera  
consiliare n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_, esecutiva in data \_\_\_\_\_, con la quale si è  
approvato lo schema della presente Convenzione;

E

2 - **L'Ente denominato** \_\_\_\_\_, rappresentato da  
\_\_\_\_\_, domiciliato per la sua carica in  
\_\_\_\_\_, il quale interviene nel presente atto in forza della delibera  
consiliare n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_, esecutiva in data \_\_\_\_\_, con la quale si è  
approvato lo schema della presente Convenzione;

**CONSIDERATO**

il comune interesse delle Parti a sperimentare e attivare in forma associata la gestione dei Servizi di Innovazione erogati attraverso un Centro Servizi Territoriale mettendo in rete competenze ed esperienze utili ad accrescere la capacità di assorbimento delle risorse europee e a rispondere efficacemente alle esigenze dei territori coinvolti;

**Le Parti stipulano la seguente Convenzione**

## **Art. 1 – Oggetto della Convenzione**

Gli enti sottoscrittori, mediante la presente Convenzione, costituiscono e disciplinano il funzionamento del Centro Servizi Territoriale della Provincia di \_\_\_\_\_

La presente convenzione rappresenta lo strumento con cui gli enti del territorio provinciale aderiscono al Centro Servizi Territoriale della Provincia di \_\_\_\_\_, con la volontà di condividere un programma comune di sviluppo sostenibile in materia di e-government e di Smart Cities e Transizione al Digitale contribuendo alla presenza di un supporto tecnologico organizzativo e gestionale comune, assicurando l'ottimizzazione degli sforzi e delle risorse e la disponibilità di servizi adeguati anche nei territori a rischio di marginalità.

La presente convenzione è aperta a successive adesioni di altri Comuni/Enti e a modifiche e integrazioni secondo le esigenze che concretamente potranno presentarsi nel tempo.

## **Art. 2 – Finalità del servizio**

Nella presente convenzione è prevista l'erogazione di Servizi Innovativi:

- 1- Di Base: (a titolo esemplificativo):
  - a. Connettività
  - b. Posta elettronica
  - c. Sicurezza Informativa
  - d. Help Desk 1° livello Gestione
- 2- Avanzati (a titolo esemplificativo):
  - a. Servizi di gestione degli applicativi
  - b. Pago PA
  - c. Siti internet
  - d. Formazione e Consulenza
  - e. Servizi multicanalità
  - f. Consulenza di Trasformazione Digitale

## **Art. 3 – Impegni dell'Ente**

L'Ente firmatario individua nella Provincia \_\_\_\_\_ l'Ente di riferimento e responsabile della gestione e del coordinamento del CST e si impegna a:

- Individuare un loro referente per la gestione dei rapporti con il CST,
- Sostenere gli oneri dei costi di gestione del CST previsti per la durata della Convenzione
- Comunicare tempestivamente variazioni e/o integrazioni degli applicativi in uso;
- Rispettare i termini di trasferimento delle risorse secondo quanto previsto dall'articolo 6

- della presente Convenzione;
- collaborare con il CST per lo sviluppo di servizi a valore aggiunto orientati a cittadini, imprese e ad altre amministrazioni pubbliche;

#### **Art 4 – Coordinamento territoriale del CST**

Il CST attiva un Coordinamento Territoriale quale organo di indirizzo tecnico strategico del Servizio. Il Coordinamento Territoriale è composto da un Referente dell'ente indicato da ogni ente locale aderente al CST. Ogni ente aderente al CST può nominare quale Referente dell'ente un Amministratore o un Funzionario attivo all'interno del proprio ente o all'interno delle proprie forme istituzionali associative. I Referenti territoriali presiedono il Coordinamento territoriale e ne guidano il funzionamento sulla base delle indicazioni contenute nella presente Convenzione.

#### **Art. 5- Assemblea degli Enti aderenti**

Viene istituita l'Assemblea degli enti aderenti quale luogo di indirizzo e controllo. L'assemblea viene convocata, di norma, una volta all'anno. Partecipa all'Assemblea il rappresentante legale dell'ente aderente o un suo delegato.

#### **Art. 6 – Durata della Convenzione**

La presente Convenzione ha valenza triennale e decorre dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

#### **Art. 7 – Norme transitorie, adesione e recesso**

Le parti stabiliscono, fin da ora, che gli Enti non aderenti alla presente Convenzione potranno e aderire successivamente alle medesime condizioni previste dal presente atto facendone richiesta e sottoscrivendo la Convenzione.

Il recesso, da parte di singoli Enti aderenti, è ammissibile solo a partire dal terzo anno solare dopo la sottoscrizione della Convenzione e, successivamente, notificato a mezzo PEC alla Provincia di \_\_\_\_\_ almeno 90 giorni prima della scadenza dell'anno solare. Il recesso produce effetti solo dal primo gennaio successivo.

## ALLEGATO B – Modello di Delibera di Adesione



*Agenzia per lo  
Coesione Territoriale*



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica



**Progetto Province e Comuni Servizi  
di Innovazione**

**ALLEGATO B – Delibera di Adesione**



NET4 PARTNERS

**Delibera di adesione al Centro Servizi Territoriali della Provincia di**  
**PER L'EROGAZIONE DEI SERVIZI INNOVATIVI**

Proposta di Delibera

**OGGETTO: Approvazione dello schema per l'adesione al Centro Servizi Territoriale (CST) della Provincia di \_\_\_\_\_**

Il Consiglio Comunale

Visti:

- Il D.L. n. 78/2010, convertito con legge n. 122/2010 e successive modifiche e integrazioni, che obbliga tutti i Comuni con popolazione inferiore ai 5.000 abitanti a svolgere in forma associata le funzioni comunali fondamentali;
- La Strategia Europa 2020 che, nel perseguire gli obiettivi di crescita intelligente, crescita sostenibile e crescita inclusiva, ha delineato un approccio strategico all'innovazione inserendo tra le iniziative faro l'"Unione dell'innovazione";
- Il D.L. n. 5/2012 (convertito in legge dall'art. 1, comma 1, della Legge n. 35/2012) che introduce all'art. 47 l'Agenda Digitale Italiana e propone l'importanza della realizzazione delle infrastrutture tecnologiche e immateriali al servizio delle "comunità intelligenti";
- Il Piano di E-Government 2012, il quale punta sulla sinergia tra gestione delle risorse umane e utilizzo delle nuove tecnologie per fornire servizi di migliore qualità, creando efficienza e riducendo i costi amministrativi e i tempi di risposta della pubblica amministrazione;
- Il D. Lgs. 82/2005, "Codice dell'amministrazione Digitale" e successive mm.ii.;
- La Legge Delega n. 15/2009 e relativo decreto di attuazione D. Lgs n. 150/2009 (ed. riforma Brunetta);
- La Legge n. 69/2009 "Disposizioni per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività nonché in materia di processo civile";

Considerato che:

- La Provincia di \_\_\_\_\_, con deliberazione del Consiglio Provinciale n. \_\_\_\_\_ ha approvato la convenzione per la costituzione del Centro Servizi Territoriale (CST) – il quale individua la Provincia di \_\_\_\_\_ quale ente coordinatore tramite lo strumento della delega di funzioni;
- il Comune \_\_\_\_\_, intende aderire alla convenzione per la costituzione del Centro Servizi Territoriale (CST) \_\_\_\_\_

Visti gli artt. 30 e 42 del T.U.E.L., D. Lgs. 267/2000, relativi alle convenzioni e alle competenze del Consiglio;

Acquisiti i pareri favorevoli in ordine alla regolarità tecnica e contabile a sensi dell'art. 49 del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 recante "Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali";

Con voti favorevoli n. \_\_\_\_, astenuti \_\_\_\_, contrari \_\_\_\_, espressi da n. \_\_\_\_ consiglieri presenti e votanti nelle forme di legge;

**DELIBERA**

1. Di approvare, per le motivazioni indicate in premessa, lo schema per il rinnovo della Convenzione per la gestione del Centro Servizi Territoriale (CST) della Provincia di \_\_\_\_\_"
2. Di incaricare il Segretario / Direttore Generale, \_\_\_\_\_, ad assumere tutti gli atti gestionali conseguenti;

\*\*\*\*\*