



# **PIANO INDUSTRIALE 2023-2025**



## Indice generale

1. Executive Summary.....	4
2. La strategia realizzata.....	5
3. Il contesto di riferimento Business Context.....	6
3.1. Bandi PNRR.....	7
3.2. Elementi di rischio PNRR.....	8
3.3. Strategia cloud Italia.....	9
3.4. Elementi di rischio legati alla strategia Cloud italia.....	9
3.5. Le risorse umane nella PA.....	10
3.6. Tendenze tecnologiche e impatto sul contesto.....	11
4. La descrizione delle attività aziendale.....	16
4.1. I servizi erogati.....	16
4.2. Organigramma.....	20
4.3. Evoluzione dei principali dati finanziari storici.....	21
4.4. Evoluzione degli investimenti.....	22
5. Le intenzioni strategiche.....	23
5.1. MISSION.....	23
5.2. VISION.....	23
5.3. Analisi interna.....	25
5.3.1. Swot Analysis.....	25
5.3.2. Analisi di Porter.....	26
5.3.3. VRIO Framework.....	27
5.3.4. I Fattori Critici di successo (FCS).....	29
5.3.5. Fattori Critici di Rischio (FCR).....	30
5.4. Le azioni strategiche.....	31
5.4.1. Persone e cultura.....	31
5.4.2. Informazione e tecnologia.....	32
5.4.3. Ecosistema.....	33



6. Obiettivi strategici.....	34
6.1. Action plan.....	35
6.2. Le ipotesi e i dati finanziari prospettici.....	36
6.3. Rischi e problemi.....	37
7. Conclusioni.....	37

## 1. Executive Summary

Pasubio Tecnologia è la società in-house di informatica di proprietà di 38 Enti pubblici , 36 della Provincia di Vicenza e 2 della Provincia di Verona . Il suo ruolo è profondamente cambiato negli anni, seguendo l'evoluzione tecnologica, ma anche strategica, dei sistemi informativi per la Pubblica Amministrazione.

Obiettivo della società è supportare le amministrazioni locali del territorio nell'erogare servizi a cittadini e Imprese nel rispetto della Carta della cittadinanza digitale, nel solco del Piano triennale di Agid, della strategia Cloud Italia e della Strategia Nazionale di cybersicurezza guidata da ACN.

Le azioni previste nel presente Piano mirano sostanzialmente al completamento del riposizionamento della società, anche mediante il superamento dei problemi di intangibilità, inseparabilità ed eterogeneità dei servizi.

Il posizionamento atteso è funzionale a potersi proporre con autorevolezza sul mercato e a rafforzare la relazione con i clienti/proprietari per poter affrontare insieme il cambiamento a volte dirompente, della transizione digitale per supportare le persone ad esercitare quell'insieme di diritti/doveri di cittadinanza digitale che semplificano il rapporto tra cittadini, imprese e pubblica amministrazione tramite le tecnologie digitali.

Il presente piano, considerando l'incertezza del settore, nonostante l'effetto distorsivo delle azioni straordinarie introdotte dal Governo nei processi di digitalizzazione e nonostante l'impatto difficilmente valutabile di alcune innovazioni tecnologiche, vuole tracciare la mappa del prossimo triennio con l'obiettivo di perseguire le intenzioni strategiche della Società.

## 2. La strategia realizzata

Il precedente piano si poneva i seguenti Obiettivi che sono stati perseguiti nell'arco del 2022

<b>OBIETTIVO 1</b>	<i>Consolidare il riposizionamento dell'Azienda quale Service Provider ICT/System Integrator, valorizzandone competenze, soluzioni e servizi.</i>
<b>Azione 1.1</b>	Partecipazione e consolidamento ICT in house <b>L'attività con il Cerchio è stata stretta e proficua e ha portato risultati concreti in ambito sicurezza e approvazione del collegamento DC</b>
<b>Azione 1.2</b>	Valorizzazione data center, abbandono architettura blade center <b>n. 653 server consolidati nel sistema iperconvergente.</b>
<b>Azione 1.3</b>	Valorizzazione infrastruttura FO. <b>658 apparati di rete attiva collegati</b>
<b>Azione 1.4</b>	Riunioni periodiche enti soci
<b>Azione 1.5</b>	Riunione ecosistema <b>Riunione PNRR, partecipazione tavolo Cerchio ICT, Fit4digital</b>
<b>OBIETTIVO 2</b>	<i>Aumentare la qualità dei propri servizi con particolare attenzione agli aspetti di continuità, sicurezza, scalabilità, per renderli perfettamente rispondenti alle esigenze, odierne e future, della PA, investendo sullo sviluppo dell' infrastruttura e delle competenze</i>
<b>Azione 2.1</b>	Migliorare il rapporto con gli utenti grazie alla all'aumento del n. di dipendenti/n.postazioni <b>vedi Questionario soddisfazione clienti, 36 dipendenti</b>
<b>Azione 2.2</b>	Accompagnamento RTD <b>+40% che affidano il servizio</b>
<b>Azione 2.3</b>	Mantenimento delle risorse strategiche materiali aziendali <b>Rinnovo qualificazioni e certificazioni 2023</b>
<b>Azione 2.4</b>	Rafforzamento delle competenze risorse / processi <b>Incarico nuovi processi +100% spesa formazione interna</b>
<b>Azione 2.6</b>	Supporto Informatizzazione scuole <b>KPI n. server scuole</b>
<b>OBIETTIVO 3</b>	<i>Continuare sistematicamente il percorso di efficientamento dei costi e dell'organizzazione per poter erogare ai propri soci servizi di qualità, erogando servizi cloud anche ad altri enti pubblici non soci</i>
<b>Azione 3.1</b>	Migliorare la redditività del Data center <b>+30% enti consolidati nel proprio data center</b>
<b>Azione 3.2</b>	Rafforzamento organico interno e nuovi spazi di lavoro

<b>+10% rispetto 2023</b>
---------------------------

### **3. Il contesto di riferimento Business Context**

L'azienda si muove entro il mercato della Pubblica amministrazione locale.

Il mercato della PA è guidato a livello strategico dal Piano triennale dell'informatica della PA di Agid, dalla Strategia Cloud Italia e dalla Strategia Nazionale di cybersicurezza cui gli enti devono sottostare.

Le modalità di acquisto e le risorse finanziarie sono invece elementi regolamentati dalle procedure di legge e leggi di Bilancio.

La società eroga servizi per i soci per almeno l'80% del proprio fatturato, mentre può erogare per la restante quota, anche servizi ai non soci.

Il contesto organizzativo dei soggetti pubblici che erogano servizi agli enti è a livello nazionale rappresentato dalle società in-house, tipicamente regionali.

La fattispecie delle società in-house è in costante messa in discussione a livello normativo, per la sua apparente contrapposizione al mercato, per questo periodicamente si susseguono atti e indirizzi che modificano l'ambito di azione e le modalità di affidamento da parte degli enti alle società che devono costantemente rivalutare la congruità dei costi e la convenienza dei servizi offerti.

Nel 2021 Pasubio Tecnologia ha aderito al " Cerchio ICT in House" composto da Lepida, Trentino Digitale e Siag, tutte aziende pubbliche di Regioni e Province Autonome che operano nel settore dell'informatica per la Pubblica Amministrazione secondo il modello "in-house providing". Lo scopo è favorire la collaborazione tra le Società associate secondo le logiche dell'interoperabilità, il riuso delle best practice e la realizzazione di progetti condivisi.

A livello regionale , la Regione del Veneto ha identificato su base provinciale i cd. SAD, ( Soggetto Aggregatore per il Digitale), che rappresentano uno degli elementi cardine sul quale si basa l'intero progetto di Convergenza digitale degli Enti del Territorio. Il suo scopo è quello di accompagnare - a livello provinciale - il processo di trasformazione digitale degli Enti Locali, consentendo ai diversi attori dei processi di innovazione (Province, Comuni capoluogo e loro "Enti strumentali" come CST, BIM, etc.) diversi nel ruolo, nella funzione e nell'organizzazione, di contribuire alla realizzazione di azioni che siano sostenibili nel tempo all'interno del proprio ambito territoriale di riferimento. L'obiettivo è quello di valorizzare le attuali esperienze di aggregazioni territoriali promuovendo un rinnovato equilibrio e

integrazione tra gli attori che vi operano.

Pasubio Tecnologia assieme alla Provincia di Vicenza e al Comune di Vicenza costituisce il SAD della provincia di Vicenza.

### 3.1. Bandi PNRR

A seguito dell'emergenza Covid19 e dell'avvento del PNRR, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, i Comuni sono stati chiamati a delineare un nuovo sistema di servizi maggiormente digitalizzati e tesi a raggiungere una vasta platea di destinatari. All'interno di questa cornice, si inserisce l'attività di assistenza e consulenza svolta da Pasubio Tecnologia, interventi che hanno lo scopo di sostenere le amministrazioni comunali nel raggiungimento degli obiettivi prefissati dal PNRR. L'azione di Pasubio Tecnologia si concretizza nella realizzazione di webinar, colloqui di consulenza in loco o a distanza personalizzati in base alle richieste, ma anche supporto nella fasi amministrative e tecniche, punti essenziali per il corretto espletamento delle procedure richieste nei vari bandi considerate le complessità e le continue evoluzioni. Inoltre, rivestono un ruolo centrale anche le azioni attuate dai canali di comunicazione dell'azienda, che offrono contenuti sempre più aggiornati e dedicati a particolari tematiche di interesse comune.

Nello specifico l'attività di Pasubio Tecnologia si esplicita attraverso:

- l'Aggiornamento settimanale in ambito PNRR, un tavolo di confronto online che vuole supportare i Comuni negli aspetti cruciali delle pratiche amministrative, fornendo e condividendo risorse importati per semplificare l'intero iter procedimentale;
- Supporto tecnico e amministrativo, interventi di consulenza tesi ad analizzare la situazione di ogni singolo Comune, adottando un approccio multidisciplinare e trasversale attento alle ultime modifiche e agli aggiornamenti degli Avvisi PNRR;
- Monitoraggio scadenze e adempimenti in carico agli Enti, supervisione e gestione della piattaforma PA Digitale 2026 anche tramite incarico con delega di gestione della piattaforma stessa.

Per quanto concerne l'attività di comunicazione:

- Sito web dell'azienda, punto di riferimento per la narrazione dei progetti in corso e delle ultime notizie relative alla digitalizzazione. A partire da Maggio 2022, il sito web di Pasubio Tecnologia è stato potenziato con l'aggiunta di una sezione dedicata esclusivamente al

PNRR, con la condivisione di documenti e mini guide utili, nonché la pubblicazione di articoli riguardanti eventi e informazioni che hanno coinvolto direttamente l'azienda verso un processo di ammodernamento dei principi organizzativi e infrastrutturali;

- Facebook e LinkedIn, profili social che costituiscono un veicolo di comunicazione rilevante per la trasmissione e promozione di informazioni mirate e di qualità per tutti gli Enti, nonché la pubblicazione di post sugli ultimi traguardi raggiunti dall'azienda.
- Newsletter, una risorsa comunicativa significativa che consolida i rapporti con i soci e non solo, al fine di aggiornare e raccogliere le recenti notizie in materia di innovazione e cybersicurezza

### 3.2. Elementi di rischio PNRR

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) rappresenta una grande opportunità per la modernizzazione e la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione (PA) italiana, in particolare nel settore ICT. Tuttavia, come ogni iniziativa di tale portata, ci sono potenziali rischi associati. Di seguito sono elencati alcuni dei principali rischi connessi ai finanziamenti PNRR per il settore ICT, sia per i comuni che per le loro società ICT:

- **Complessità Burocratica:** L'accesso ai finanziamenti può richiedere processi burocratici complessi, che possono rallentare la realizzazione dei progetti e aumentare i costi amministrativi.
- **Mancata aderenza ai criteri:** I bandi potrebbero avere requisiti molto specifici. Le PA o le società ICT che non aderiscono rigorosamente a questi criteri potrebbero non ottenere i finanziamenti o potrebbero dover restituire i fondi se non utilizzati correttamente.
- **Mancanza di esperienza o competenze:** Alcune amministrazioni o società potrebbero non avere le competenze o l'esperienza necessarie per implementare progetti ICT complessi, portando a ritardi, sprechi o fallimenti del progetto.
- **Rischi Tecnologici:** L'adozione di nuove soluzioni ICT potrebbe comportare rischi tecnologici, come vulnerabilità alla sicurezza o incompatibilità con sistemi esistenti.
- **Dipendenza da fornitori esterni:** La necessità di fare affidamento su fornitori esterni per l'implementazione dei progetti potrebbe portare a una maggiore dipendenza da questi fornitori, potenziali conflitti o problemi di qualità.
- **Rischi finanziari:** Se i fondi del PNRR non coprono l'intero costo di un progetto o se ci sono



ritardi nei pagamenti, le PA o le società ICT potrebbero trovarsi in difficoltà finanziarie.

- **Sostenibilità a lungo termine:** Una volta che i fondi PNRR sono esauriti, le PA e le società ICT devono garantire che i progetti siano sostenibili a lungo termine, sia dal punto di vista finanziario che operativo.
- **Cambiamenti politici o normativi:** Cambiamenti nel panorama politico o nelle normative potrebbero influenzare l'allocazione dei fondi o la direzione dei progetti.
- **Aspettative troppo alte:** L'ampia disponibilità di fondi potrebbe portare a aspettative irrealistiche sulle capacità di trasformazione del settore ICT nella PA. Se queste aspettative non vengono soddisfatte, potrebbe esserci una reazione negativa da parte dei cittadini o delle parti interessate.

### **3.3. Strategia cloud Italia**

La nuova strategia cloud, elaborata nel corso dell'anno 2021 dal Dipartimento per la Trasformazione Digitale + AgID, prevede la realizzazione del sistema operativo del Paese anche mediante l'adozione del cloud computing nel settore pubblico.

Il Dipartimento, in collaborazione con l'Agenzia per la cybersicurezza nazionale ACN, ha definito la strategia per il cloud per le pubbliche amministrazioni.

In particolare, la strategia prevede:

- che le amministrazioni adottino obbligatoriamente solo servizi cloud qualificati e, per facilitare il loro percorso di migrazione, è stato definito il programma di abilitazione al cloud. Solo i servizi qualificati entrano a far parte del modello Cloud della PA poiché soddisfano i requisiti di sicurezza, affidabilità e scalabilità.
- le amministrazioni locali i cui sistemi informativi non hanno i requisiti definiti da AgID, migrano i servizi ospitati su tali sistemi verso soluzioni cloud qualificate da AgID; o in alternativa, possono rivolgersi ad altre amministrazioni locali (data center di tipo A), o al Polo Strategico Nazionale per consolidare le proprie infrastrutture e servizi.

### **3.4. Elementi di rischio legati alla strategia Cloud Italia**

**I principali rischi connessi sono :**

-Pluralità di Soggetti Coinvolti, che implica i seguenti rischi:

- **Coordinamento Complesso:** Avere a che fare con molteplici entità richiede una gestione del

coordinamento altamente strutturata.

- Comunicazione: La pluralità di attori può generare difficoltà comunicative e incomprensioni.
- Tempistiche: La gestione delle tempistiche diventa complessa e soggetta a possibili ritardi e slittamenti.

- Cambiamenti Normativi: Le modifiche legislative e normative, specie se frequenti o inaspettate, possono introdurre difficoltà nell'implementazione delle strategie IT, specialmente nel contesto dei servizi cloud. Ciò implica i seguenti rischi:

- Non Conformità: Le modifiche possono generare periodi di non conformità se non adeguatamente progettate e gestite.
- Reingegnerizzazione dei Processi: Potrebbe essere necessario modificare i processi e le soluzioni tecnologiche in itinere.
- Impatto Finanziario: L'adeguamento a nuove norme può comportare costi aggiuntivi e rinegoziazioni contrattuali.

### **3.5. Le risorse umane nella PA**

Per una azienda in-house ICT il tema delle risorse informatiche nella PA rappresenta un elemento di rischio, ma anche una opportunità. Il mancato turnover nella pubblica amministrazione rappresenta una questione delicata e diffusa in molti paesi. Il fenomeno del mancato rinnovo generazionale può avere conseguenze negative sul funzionamento degli enti pubblici e sulla loro capacità di adattarsi ai cambiamenti e alle innovazioni. Ecco alcune delle implicazioni principali:

- Perdita di Know-How: Con l'avanzare degli anni e l'avvicinamento alla pensione di molti dipendenti storici, vi è il rischio di perdere una vasta quantità di know-how e di esperienza accumulata nel corso degli anni. Se non ci sono nuovi ingressi o un adeguato processo di trasferimento delle conoscenze, questo patrimonio di competenze può andare perduto.
- Difficoltà di Modernizzazione: Una forza lavoro invecchiata può, in alcuni casi, mostrare resistenza al cambiamento o alle nuove tecnologie. Ciò può ostacolare gli sforzi di modernizzazione e digitalizzazione della pubblica amministrazione.
- Mancato Ingresso di Nuove Competenze: La mancanza di nuove assunzioni implica che non vi è l'ingresso di nuove competenze e prospettive. Questo può rendere difficile l'adattamento ai cambiamenti e alle nuove sfide.
- La difficoltà nell'assunzione di nuove risorse, specialmente in ambito ICT, è una preoccupazione concreta per la pubblica amministrazione in molte nazioni. Questo è dovuto a vari fattori:

- **Limitazioni Burocratiche:** Gli enti pubblici possono avere processi di assunzione rigidi e prolungati a causa delle normative e delle procedure burocratiche. Questo può rendere difficile competere con il settore privato, che può assumere più rapidamente.
- **Budget e Remunerazione:** Spesso, gli stipendi offerti dalla pubblica amministrazione non sono all'altezza di quelli proposti dal settore privato, specialmente per ruoli tecnici specializzati. Ciò rende difficile attirare e trattenere talenti.
- **Percezione del Lavoro Pubblico:** Ci può essere una percezione che lavorare per la pubblica amministrazione non offra le stesse opportunità di crescita professionale, innovazione o sfide tecniche come nel settore privato.
- **Scarsità di Talenti:** L'industria ICT è in rapida crescita, e c'è una domanda globale di talenti specializzati. Questo amplifica la concorrenza per le risorse, rendendo ancora più difficile per la pubblica amministrazione attrarre i candidati giusti.

Nell'ottica di queste sfide, le società in-house ICT possono offrire soluzioni:

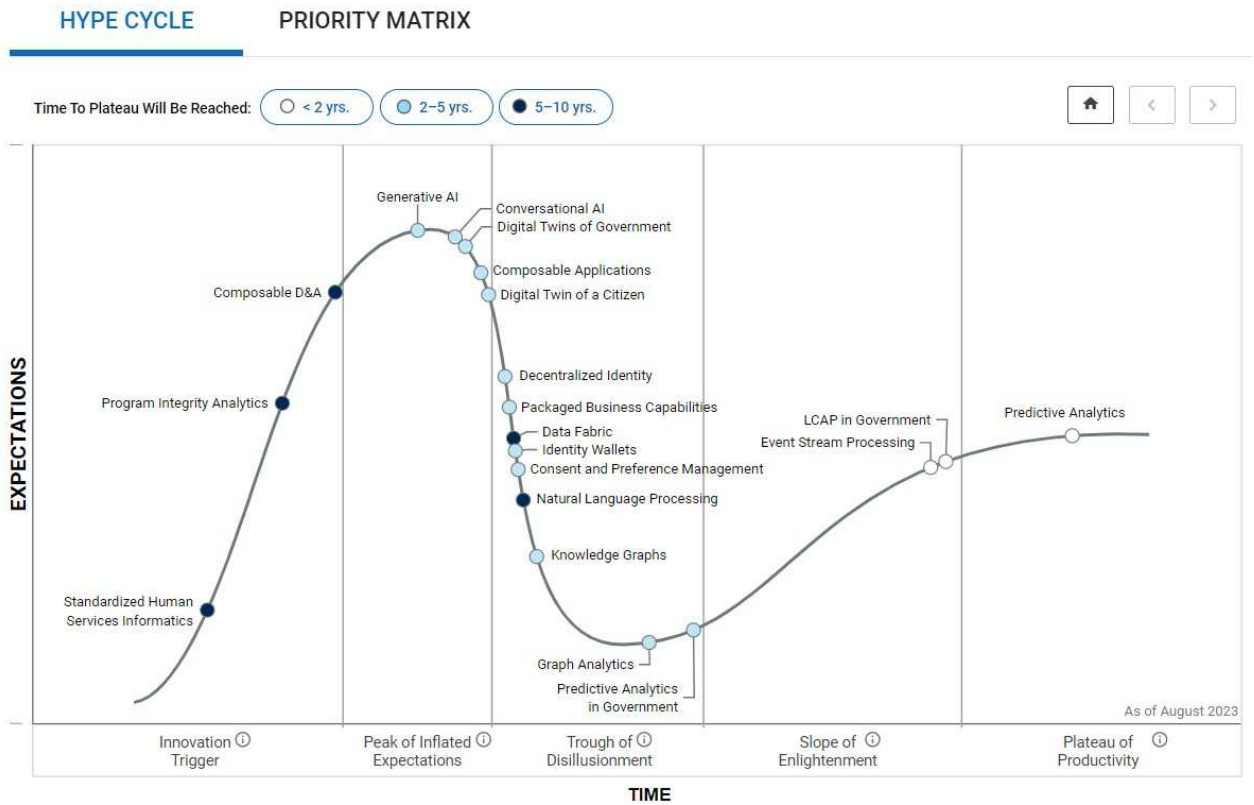
- **Leveraging Società In-House:** Una società in-house ICT, pur mantenendo l'obiettivo di servire l'ente pubblico, ha una maggiore flessibilità nelle assunzioni, negli stipendi e nelle condizioni lavorative rispetto all'amministrazione direttamente. Questo può aiutare a colmare il divario tra la domanda e l'offerta di talenti.
- **Automazione con IA:** L'Intelligenza Artificiale può aiutare ad automatizzare alcuni compiti e processi, riducendo la necessità di personale per compiti ripetitivi e consentendo alle risorse esistenti di concentrarsi su compiti più strategici e ad alto valore.
- **Formazione e Riqualficazione:** Invece di assumere nuove persone, l'amministrazione può investire nella formazione e nella riqualficazione del personale esistente per acquisire competenze in ambito ICT.
- **Collaborazioni e Partenariati:** la società può esplorare partenariati con università, istituti tecnici o aziende private per creare programmi di formazione, stage o rotazioni che facilitino l'ingresso di nuovi talenti.

In sintesi, mentre la difficoltà nell'assunzione di nuove risorse è una sfida significativa per la pubblica amministrazione, ci sono modi attraverso cui Pasubio tecnologia può mitigare questo problema mettendo a disposizione le proprie specifiche competenze ICT e supportando gli enti nell'utilizzo di tecnologie che sopperiscano alla mancanza di personale grazie all'automatizzazione delle attività a basso valore aggiunto e sistemi di recupero delle conoscenze

### **3.6. Tendenze tecnologiche e impatto sul contesto**

Le tendenze tecnologiche dei prossimi anni sono dominate dall'avvento dell'Intelligenza artificiale e le

sue applicazioni, in particolare l'aspetto generativo.



L'intelligenza artificiale (IA) ha il potenziale di trasformare profondamente la Pubblica Amministrazione (PA) in vari modi. L'uso dell'IA può portare a efficienze, miglioramenti nel servizio e nuove capacità che possono rivoluzionare il modo in cui la PA funziona e interagisce con i cittadini. L'intelligenza artificiale potrà essere utilizzata per analizzare e formulare raccomandazioni, che consentono a un'azienda di prendere decisioni future più rapide e accurate, ma anche per l'implementazione adattiva dei servizi. In questi mesi sta facendo molto scalpore ChatGPT, un nuovo modello per l'IA conversazionale. Questo tipo di chatbot o gli assistenti conversazionali forniscono un'interazione curata con una fonte di informazioni e possono avere molti utilizzi: dal servizio clienti all'assistenza ai tecnici nell'identificazione dei problemi.

Beneficio	Anni all'adozione mainstream			
	Meno di 2 anni	2-5 anni	5 - 10 anni	Più di 10 anni
Trasformativo		Ingegneria del software potenziata dall'intelligenza artificiale Modelli linguistici di grandi dimensioni GenAI multimodale Apprendimento autosupervisionato	Agenti autonomi Modelli di fondazione	Intelligenza generale artificiale
Alto	Assistenti virtuali abilitati a GenAI Acceleratori del carico di lavoro GenAI Applicazioni generative abilitate all'intelligenza artificiale Recupero generazione aumentata	AI TRISMO LLM Edge Hub modello LLM open source Ingegneria rapida Dati sintetici	Simulazione dell'intelligenza artificiale Modelli GenAI specifici del dominio Framework di orchestrazione delle applicazioni GenAI LangOps Apprendimento per rinforzo dal feedback umano Trasferire l'apprendimento Database vettoriali	
Moderare				
Basso				

Le innovazioni che meritano particolare attenzione nel periodo da due a cinque anni prima dell'adozione mainstream includono GenAI multimodale, LLM open source e LLM edge. L'adozione tempestiva di queste innovazioni può portare a un vantaggio competitivo significativo e a vantaggi in termini di tempi e costi.

Ecco alcuni degli impatti stimati dell'uso dell'IA nella PA:

- **Efficienza e Riduzione dei Costi:** L'IA può automatizzare molte delle funzioni routinarie e ripetitive che attualmente richiedono intervento umano, come l'elaborazione di dati o l'analisi di documenti. Questo può portare a una significativa riduzione dei tempi e dei costi.
- **Miglioramento del Servizio al Cittadino:** Attraverso chatbot e assistenti virtuali, l'IA può fornire risposte rapide e accurate ai cittadini, riducendo i tempi di attesa e migliorando la qualità dell'assistenza.
- **Prevenzione delle Frodi:** I sistemi di IA possono analizzare grandi quantità di dati per identificare schemi o anomalie che potrebbero indicare frodi o cattiva gestione.
- **Supporto alle Decisioni:** L'IA può aiutare i responsabili delle decisioni fornendo analisi approfondite, previsioni e modellazione basate su vasti set di dati.

- Personalizzazione dei Servizi: Con l'analisi dei dati, l'IA può aiutare a personalizzare i servizi in base alle esigenze specifiche dei cittadini

L'implementazione di questa tecnologia a breve termine è una realtà che investirà anche il mercato dei servizi per la PA e per questo si sta lavorando in un tavolo congiunto in seno al Cerchio ICT .

L'adozione dell'intelligenza artificiale (IA) negli uffici pubblici offre molte opportunità, ma presenta anche diversi rischi che la società deve far emergere e mitigare. Ecco alcuni dei principali rischi associati:

- Privacy e Sicurezza dei Dati: L'IA richiede grandi quantità di dati. Se non protetti adeguatamente, ci potrebbe essere il rischio di violazioni della privacy o di attacchi informatici.
- Trasparenza e Responsabilità: Molti modelli di IA sono "black box", il che significa che non è facile capire come arrivano alle loro conclusioni. Questo può complicare la responsabilizzazione e la comprensione delle decisioni prese dall'IA.
- Dipendenza dalla Tecnologia: Una eccessiva dipendenza dai sistemi di IA potrebbe rendere gli enti pubblici vulnerabili a guasti tecnologici o errori algoritmici.
- Perdita di Lavoro: L'automazione delle funzioni amministrative attraverso l'IA potrebbe portare alla riduzione di posti di lavoro in alcuni settori, causando problemi sociali ed economici.
- Costi Elevati: L'implementazione e la manutenzione di sistemi di IA avanzati possono essere costose e potrebbero non fornire il ritorno sull'investimento atteso.
- Abuso di Potere: Se non regolamentato correttamente, l'uso dell'IA potrebbe permettere un eccessivo controllo o sorveglianza sui cittadini.
- Errore Umano: La mancanza di formazione o di comprensione su come utilizzare correttamente gli strumenti di IA può portare a errori da parte del personale.
- Interoperabilità: Gli enti pubblici potrebbero avere problemi nell'integrare diverse soluzioni di IA tra loro o con sistemi IT esistenti.

Per affrontare questi rischi, è essenziale adottare una strategia chiara per l'implementazione dell'IA, che includa formazione, regolamentazione, monitoraggio e valutazione costante. Inoltre, è importante coinvolgere diverse parti interessate nel processo decisionale, compresi esperti di etica, cittadini e specialisti di IA.

Abbiamo evidenziato che l'uso di questa tecnologia può amplificare i problemi legati ai temi Privacy e Cybersecurity, che ormai da tempo sono al centro dell'attenzione anche perchè sono specificatamente

indicati nel piano triennale di Agid per la strategia informatica degli enti e del personale.

La privacy e la cybersecurity sono questioni critiche per la Pubblica Amministrazione (PA) poiché implicano la protezione dei dati personali dei cittadini e la salvaguardia delle infrastrutture essenziali.

Ecco alcune delle principali implicazioni di questi temi per la PA:

- **Responsabilità e Fiducia:** La PA ha il dovere di proteggere i dati sensibili dei cittadini. Qualsiasi violazione di dati o attacco cibernetico potrebbe erodere la fiducia dei cittadini nel governo, con conseguenti implicazioni politiche e sociali.
- **Conformità alle Normative:** In molte giurisdizioni, ci sono leggi e regolamenti specifici sulla protezione dei dati (come il GDPR nell'UE) che la PA deve rispettare. Il non rispetto può portare a sanzioni significative e danni reputazionali.
- **Risorse Finanziarie:** La protezione dei dati e la difesa dalle minacce cibernetiche richiedono investimenti significativi in termini di tecnologia, formazione e personale. Questo può rappresentare una sfida, specialmente per le amministrazioni con risorse limitate.
- **Modernizzazione dell'IT:** La PA spesso utilizza sistemi IT obsoleti, che possono presentare vulnerabilità note. La modernizzazione di questi sistemi è essenziale per garantire una protezione adeguata.
- **Formazione e Consapevolezza:** La maggior parte degli incidenti di sicurezza è causata da errori umani. È essenziale che il personale della PA sia adeguatamente formato sulle migliori pratiche di sicurezza e sulla gestione dei dati.
- **Gestione delle Crisi:** In caso di violazione dei dati o di attacco cibernetico, la PA deve essere preparata con un piano di risposta alle emergenze, incluse la comunicazione al pubblico e la mitigazione dei danni.
- **Collaborazione tra soggetti pubblici e privati:** Le minacce cibernetiche spesso trascendono le barriere organizzative e geografiche. La collaborazione tra diverse agenzie governative, nonché tra settore pubblico e privato, è cruciale per condividere informazioni e risorse.
- **Rischi Evolutivi:** Il panorama delle minacce cibernetiche è in costante evoluzione. La PA deve adottare un approccio proattivo, anticipando e adattandosi alle nuove minacce man mano che emergono.

Per questo la società ha promosso l'istituzione di un Tavolo permanente di sicurezza in seno al SAD, per condividere a livello provinciale politiche e azioni sulla sicurezza informatica, consapevoli che il tema prioritario è la sicurezza delle identità personali che coinvolge i processi e la formazione del personale.

Tavolo analogo è anche realizzato tra le società del Cerchio ICT in-house, per la definizione congiunta di policy operative in tema di sicurezza informatica e realizzazione di soluzioni e servizi digitali, la

condivisione di procedure sulla definizione dei processi e relativa verifica e misurazione.

#### **4. La descrizione delle attività aziendale**

PT per statuto ha per oggetto:

- la realizzazione e la gestione delle reti e degli impianti funzionali ai servizi medesimi
- la produzione di beni e servizi strumentali, di supporto della funzione amministrativa pubblicistica nel campo dell'Information Communication Technology, necessari per provvedere al perseguimento dei fini istituzionali degli enti soci.

La società opera secondo l'istituto dell'in-house rispetto ai propri soci ed eroga servizi anche ad enti pubblici non soci in forza e nei limiti dell'arti. 16 del D.Lgs. 175/2016.

##### **4.1. I servizi erogati**

Concretamente PT eroga i seguenti macroservizi:

- assistenza informatica help desk postazioni di lavoro
- assistenza informatica help desk fonia
- help desk e manutenzione reti
- servizi cloud presso ns DC (SaaS e IaaS)
- Servizio di posta elettronica
- infrastruttura cloud IaaS
- gestione fibra ottica , wifi, videosorveglianza
- erogazione connettività
- assistenza informatica help desk portale web
- progetti di transizione digitale per la PA

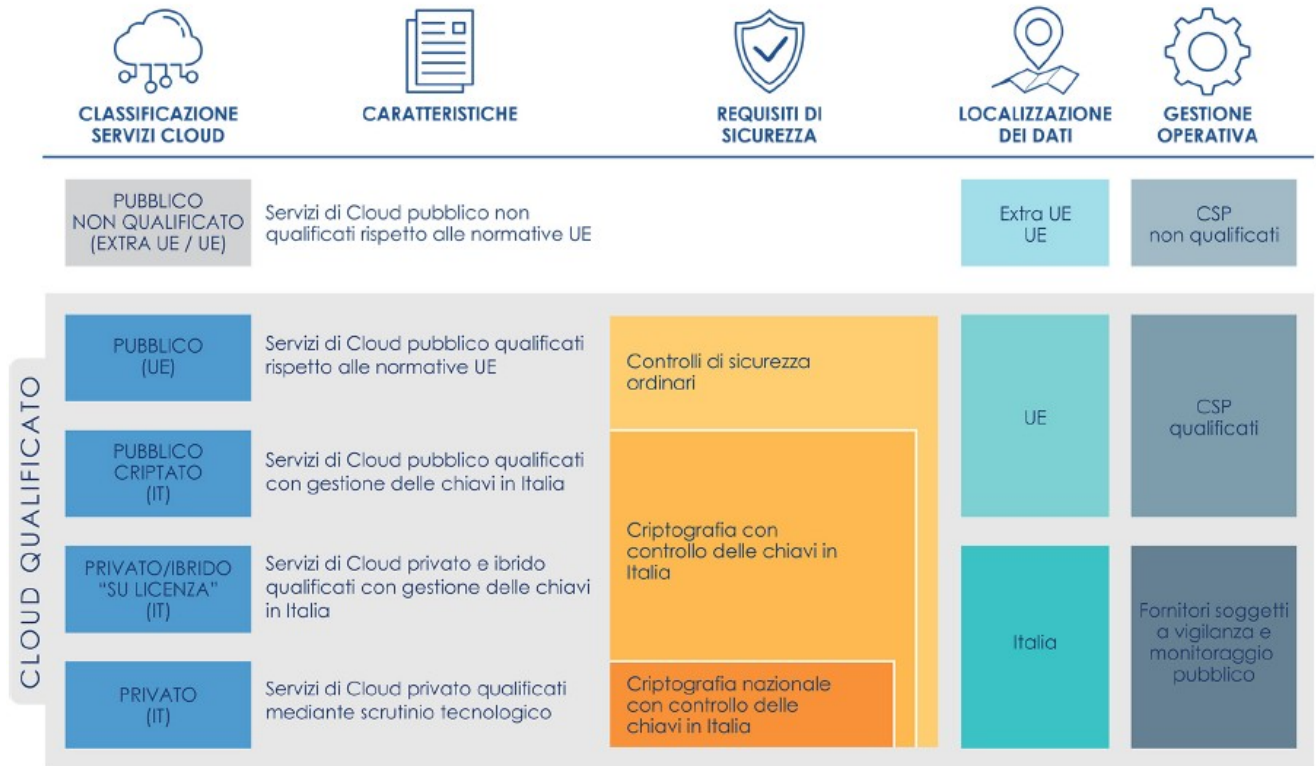
Un approfondimento puntuale meritano i **servizi di cloud** che sono collegati all'asset più rilevante sviluppato dalla società negli ultimi anni: il Data Center.

In base al censimento di Agid il Data Center di Pasubio tecnologia nel 2019 è stato dichiarato candidabile a Polo Strategico nazionale, mentre l'ultimo Piano triennale di Agid definisce queste infrastrutture di Gruppo A , che potranno continuare ad operare e verso le quali le PA locali possono



migrare per mettere in sicurezza i propri dati. ( vedasi strategia Cloud Italia)

Dal 2021 inoltre Pasubio tecnologia è qualificata Cloud service Provider (CSP) nel Catalogo dei servizi Cloud per la PA qualificati di Agid.



Attraverso questo data center non solo gli Enti hanno la possibilità di ottemperare a quanto prescritto dalla strategia cloud rispetto all'infrastruttura, ma anche la società è in grado di erogare servizi qualificati SaaS per i propri soci e per clienti terzi.

Dal 19 gennaio 2023 la qualificazione dei servizi cloud per la Pubblica Amministrazione diventa di competenza dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale, che subentra all'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID). Decreto direttoriale Prot. N. 5489 di ACN, art. 2 comma 2e di che " le infrastrutture per la pubblica amministrazione gestite da un soggetto pubblico, da società in house, ovvero, per espressa previsione normativa, da società a controllo pubblico, come definite nel decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, e i servizi cloud eventualmente erogati dai medesimi soggetti alla pubblica amministrazione **non sono sottoposti ad un processo di qualificazione preventiva**".

Tuttavia i bandi PNRR non recepiscono l'evoluzione normativa delle qualificazioni ora in seno ad ACN: è dunque strategico mantenere le certificazioni e qualificazioni anche laddove non espressamente obbligate, ma necessarie per l'ottenimento dei fondi del Piano nazionale di ripresa e resilienza.

Inoltre i bandi spesso vengono integrati solo a posteriori da linee guida che specificano i contenuti tecnici dei servizi qualificati per essere finanziabili. E' dunque essenziale da una parte avere il presidio dell'evoluzione dei bandi, dall'altra mantenere una interlocuzione forte e aperta con il Dipartimento per

la Transizione Digitale.

Oltre ai meri servizi puntuali che possono essere reperiti sul mercato, è possibile individuare alcune categorie di attività che non rientrano in questa fattispecie e che caratterizzano in maniera specifica l'attività della società:

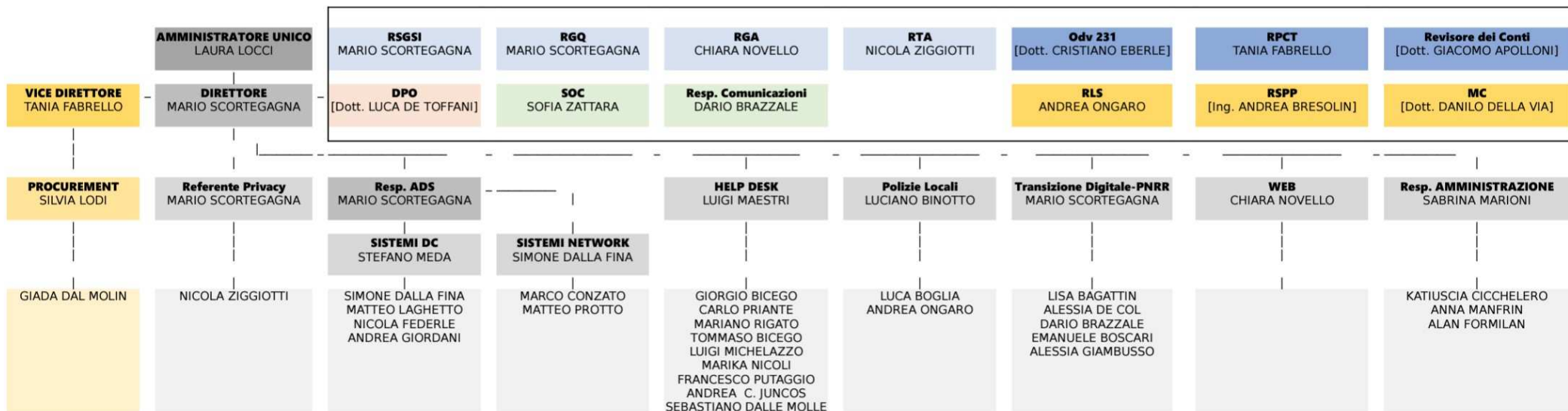
- **Attività di coordinamento e governo complessivo del sistema informativo dal punto di vista della sicurezza informatica.** Le competenze e i compiti di governo richiesti alle pubbliche amministrazioni dall'evoluzione del quadro normativo e dalle strategie di innovazione impostate a livello nazionale appaiono sempre più rilevanti, impegnando gli Enti ad un costo significativo per la loro gestione. Nelle linee guida per lo sviluppo di progetti digitali contenute nel Piano triennale per l'Informatica nella PA, Agid (Agenzia per l'Italia digitale) specifica che le competenze "tecniche" in senso lato richieste ad ogni amministrazione pubblica vanno da "expertise" sull'usabilità a conoscenze sulle tecnologie di interoperabilità, fino alla conoscenza delle strategie di gestione dei contratti con i fornitori. Queste attività non possono essere devolute all'appaltatore nell'ambito della esecuzione di un contratto di servizio reperibile sul mercato, ma vanno mantenute all'interno dell'alveo pubblico tra le attività di interesse generale, e possono quindi legittimamente essere svolte all'interno di un affidamento "in-house" dal soggetto partecipato, che per l'appunto si configura ed agisce come un ufficio dell'Ente affidante.
- **Attività di supporto alla transizione digitale** nei progetti di transizione digitale per la PA, che consiste nell'affiancare il responsabile RTD nominato all'interno dell'ente nelle attività di redazione del piano triennale dell'informatica, nella sua applicazione e raggiungimento degli obiettivi normativi. L'importanza del ruolo di RTD è crescente e potrebbe essere ulteriormente rafforzato con una attività di supporto specifico ai propri enti. E' strategico perché consente la totale integrazione PT/Cliente e, soprattutto, perché solo attraverso la perfetta coerenza tra RTD e società.
- **Servizio di Project Management specializzato,** mirato a guidare e supportare gli enti nella realizzazione di progetti di digitalizzazione. Grazie a una profonda conoscenza del settore e delle specifiche esigenze della pubblica amministrazione, i project manager offerti dalla società sono in grado di gestire l'intero ciclo di vita del progetto, dall'ideazione alla realizzazione, assicurando che gli obiettivi siano raggiunti nel rispetto dei tempi e dei costi previsti. La presenza di un project manager specializzato garantisce che l'ente abbia sempre a disposizione un esperto in grado di navigare le complessità dei progetti di digitalizzazione, indipendentemente dalla complessità o dalle dimensioni del progetto permettendo all'ente di proseguire con i propri compiti quotidiani senza la preoccupazione di come gestire il progetto di digitalizzazione.
- **Attività di governo dei contratti** (gestione delle procedure di gara, contatti con i fornitori, gestione del contratto, dei contenziosi, delle segnalazioni...). Queste attività – in un orizzonte temporale a breve termine ma nella logica generale e progressiva degli affidamenti verso terzi – potranno essere svolte dalla società "in-house" per i servizi oggetto di affidamento, sgravando

conseguentemente l'Ente. Le modalità di effettuazione delle gare, gli importi a base di gara e i riferimenti a prezziari specifici o ufficiali, dovranno essere concordati con i Soci o con gli Enti direttamente interessati dagli affidamenti. Dovrà essere data evidenza di tutta la procedura di selezione e dei criteri di affidamento. Nel caso specifico, essendo l'Ente anche Centrale unica di Committenza, potrà attuarsi una sinergica collaborazione dal punto di vista anche congiunto dell'espletamento delle procedure più complesse e dall'altro giovare delle economie di scala che derivano dai volumi di acquisto di PT.

- **Servizi non disponibili sul mercato** Alcuni servizi, specie laddove vi sia una elevata necessità di personalizzazione dell'Amministrazione, determinano delle specificità che rendono incompatibile il reperimento delle offerte disponibili sul mercato a prezzi competitivi. Un esempio tipico di tale fattispecie sono le attività specifiche di migrazione di sistemi o di aggiornamento di piattaforme con applicativi consolidati su di essa confluenti.



## 4.2. Organigramma



Facendo seguito all'evoluzione normativa e con l'obiettivo di fornire servizi sempre più specializzati, è in corso una riorganizzazione interna che prevede la creazione di uffici e aree preposte ad affrontare tematiche specifiche. In particolare, l'ufficio security operation center (SOC) o come obiettivo il presidio delle attività di cybersicurezza per la società e per gli Enti Soci. Inoltre, è in fase di avvio uno specifico settore dedicato alla videosorveglianza allo scopo di monitorare l'infrastruttura e garantire in questo modo modalità e tempi di intervento in caso di guasti.

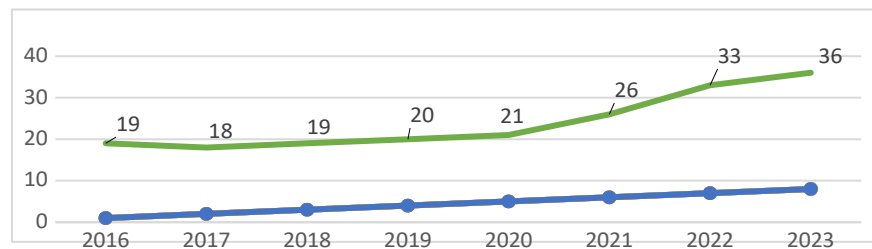
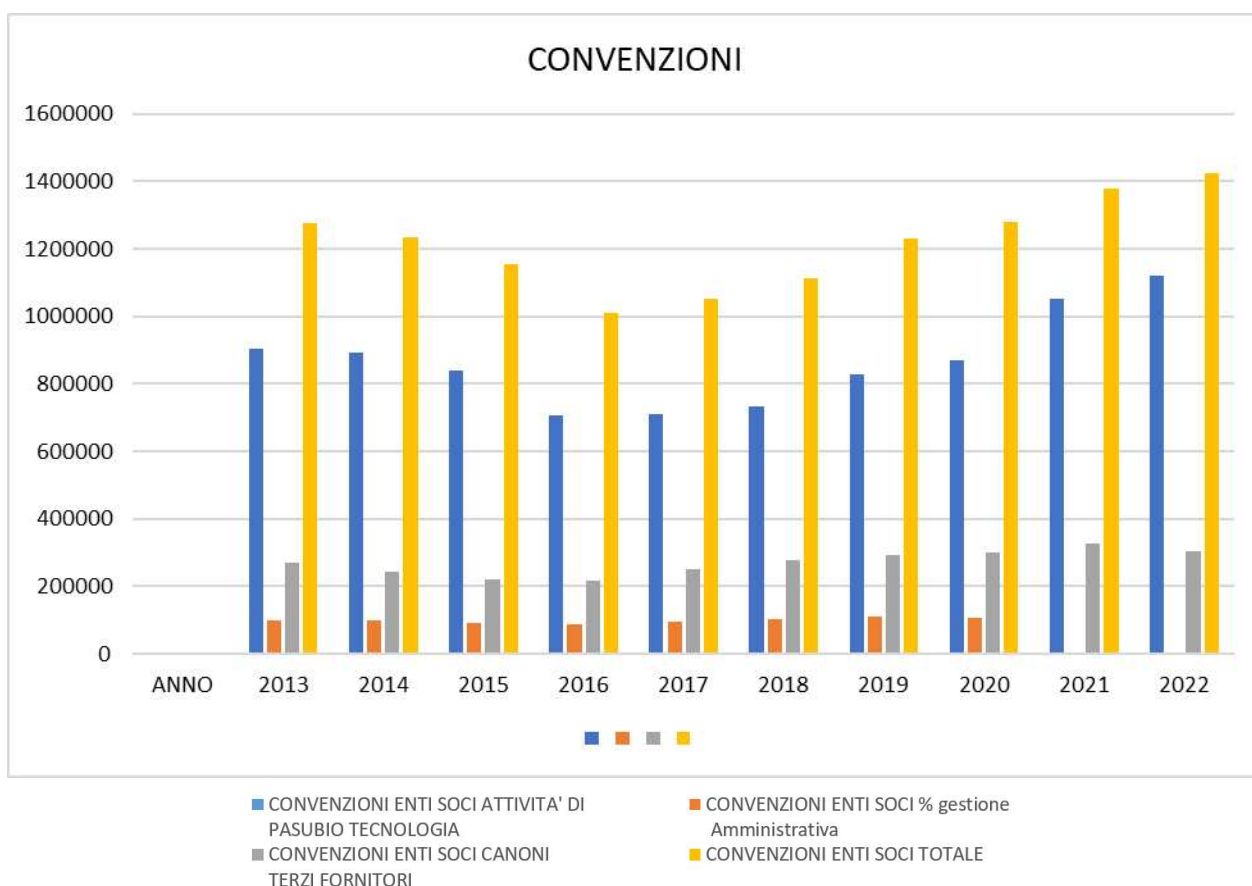


Figura 1- crescita personale

### 4.3. Evoluzione dei principali dati finanziari storici

Il prospetto dei dati finanziari mostra una crescita costante del volume di affari e dei canoni annuali a partire dal 2016. Nel 2020 sono state studiate delle nuove tariffe poiché i canoni annuali precedenti non rappresentavano più i servizi erogati o per lo meno l'apprezzamento dell'importo di essi.

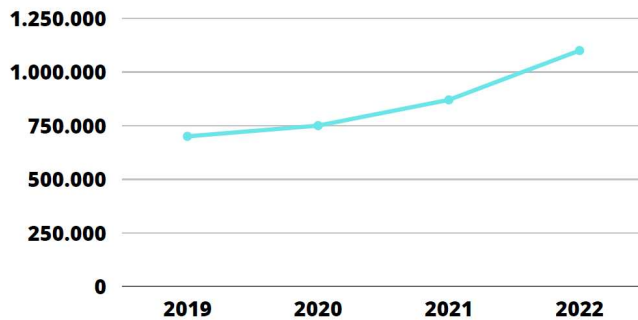
Questo ha imposto la necessità di rivedere le voci dei canoni e sintetizzarli in tariffe più semplici e coerenti con il servizio offerto e ricomprendere la voce "gestione amministrativa", che sottintendeva tutti i costi indiretti, nel singolo servizio. Tuttavia, la gestione degli acquisti attualmente girati al prezzo di costo, nella sua complessità, impongono la necessità di valorizzare dal 2024 almeno quelli per i quali le attività interne sono nulle per coprire i costi vivi dell'ufficio gare sostenuti per l'espletamento della procedura.



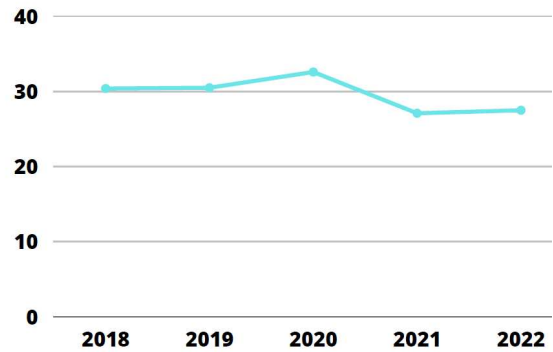
Il costo del personale è cresciuto in funzione dell'aumento del volume d'affari, ma con un minore tasso di crescita. Ciò da un lato determina una generale maggiore redditività, ma dall'altra conferma la sofferenza accusata da alcuni settori, particolarmente sotto pressione.

**Costo del lavoro diretto ~1.100.000 €**

Nuove assunzioni (+ 5 nel '22, + 4 inizio '23)  
**+26% rispetto 2022**

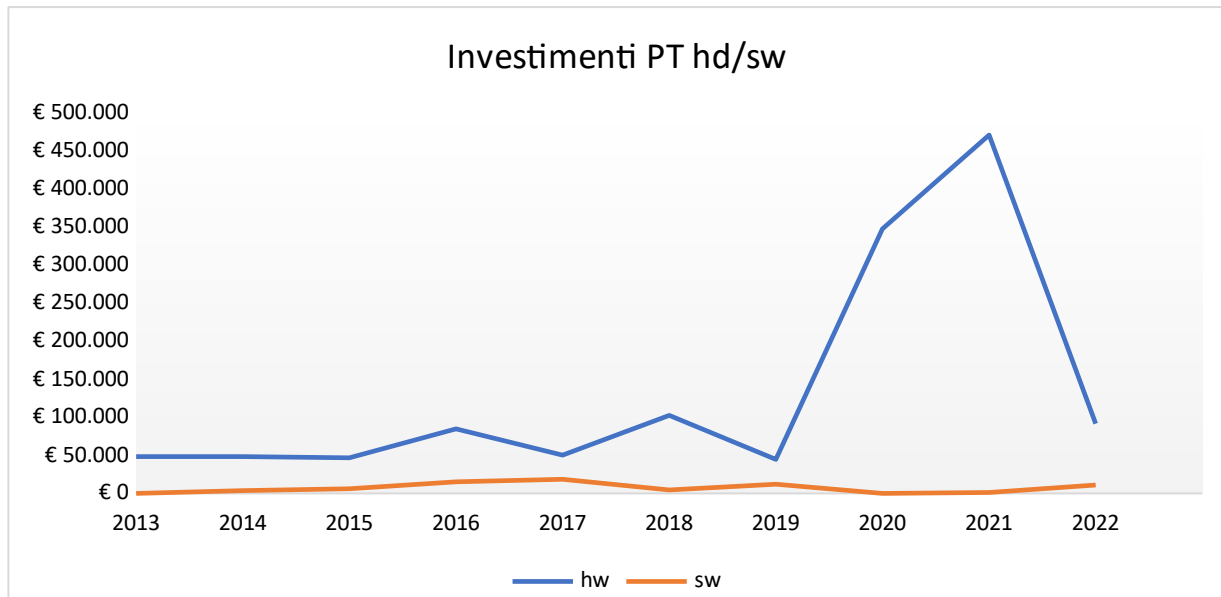


**Incidenza costo personale /ricavi**



**4.4. Evoluzione degli investimenti**

Per quanto concerne gli investimenti nella struttura centrale di PT (sostanzialmente il Data center) dopo anni in cui sono stati operati meri investimenti di sostituzione ,tra il 2018 e il 2020 sono stati effettuati acquisti per circa 500K . La certificazione ISO 27001 ha imposto alcuni investimenti per garantire i livelli di sicurezza, ridondanza e resilienza del Data center. L'evoluzione normativa ha suggerito l'ulteriore consolidamento del data Center per poter conseguire le certificazioni ISO 27017 e ISO 27018 che permettono l'iscrizione di PT Catalogo dei servizi Cloud per la PA qualificati, pertanto durante il 2021, anche grazie al progetto Vi-PA sono stati fatti importanti acquisti per il Data center: sono stati aggiunti 4 nodi Nutanix al cluster di disaster recovery situato a Padova e 6 nodi Nutanix al Data Center di produzione e completamento della migrazione dalla precedente infrastruttura VMWARE.



L'apparente calo nel 2019 deriva dalla sottoscrizione di un noleggio operativo i cui beni sono stati poi acquistati nel corso del 2020.

Nel 2021 è stato completato rinnovamento DC grazie anche ai fondi del progetto Agire, pertanto nel 2022 nessun investimento su quel fronte se non quelli fisiologici di mantenimento della nuova infrastruttura.

## 5. Le intenzioni strategiche

### 5.1. MISSION

Obiettivo della società è supportare le amministrazioni del territorio nell'erogare servizi a cittadini e Imprese nel rispetto della Carta della cittadinanza digitale e nel solco del Piano triennale di Agid erogare servizi ICT in sicurezza, continuità e qualità, supportando l'individuazione di soluzioni innovative e di semplificazione.

Vogliamo essere **partner per il comparto pubblico della Provincia di Vicenza e riferimento per le altre PA della regione**, driver della transizione digitale e dell'innovazione e di una nuova community operativa per affrontare e governare insieme il cambiamento, a volte dirompente, della transizione digitale cogliendo le opportunità dei finanziamenti disponibili.

### 5.2. VISION



L'obiettivo di Pasubio tecnologia è che gli Enti possano erogare servizi a cittadini ed imprese in maniera semplice, efficace ed economica, rispettando il diritto di cittadinanza digitale e supportando lo sviluppo omogeneo del territorio.

Per questo la condivisione dell'infrastruttura è fondamentale, per questo PT è riferimento aggregatore della Provincia di Vicenza, con la quale condivide la qualifica di SAD.

Grazie anche alle nuove tecnologie Pasubio tecnologia centralizza e condivide servizi tra diversi enti e sperimenta nuovi modi di erogare servizi e interagire con i cittadini

La società svolge un ruolo cruciale nel colmare il divario tra le risorse informatiche esistenti all'interno di un ente e le esigenze informatiche in continua evoluzione.

La società accompagna gli enti nel processo di trasformazione digitale anche grazie al servizio di Project Management specializzato, mirato a guidare e supportare gli enti nella realizzazione di progetti di digitalizzazione.

La società presidia e governa per i propri enti i temi di Cybersecurity e li guida nell'adozione dell'Intelligenza Artificiale.



### 5.3. Analisi interna

PT ha come fine e ragione di esistenza la realizzazione e gestione dell'infrastruttura informatica degli enti perché essi possano erogare servizi ai cittadini nel solco delle indicazioni del Piano triennale per l'Informatica per la PA. L'evoluzione del settore modifica quindi rapidamente i contenuti ma non la natura del servizio che può essere sintetizzato nel ruolo strategico ed operativo di Responsabile della Transizione digitale.

#### 5.3.1. Swot Analysis

FORZA		DEBOLEZZA	
Economia di scala	5	Percezione del servizio	2
Standardizzazione	4	Procedure di acquisto	5
Competenza ICT PA	5	Personale	5
Infrastruttura certificata	5	Velocità di crescita	5
Infrastruttura qualificata	5		
OPPORTUNITA'		MINACCE	
Piano triennale Agid /	4	Target clienti frammentato	5
Ruolo SAD	5	Denardinati	5
Cerchio ICT in house	5	Evoluzione Normativa	4
PNNR	5	Individuazione decisori entro Enti	4
Strategia cloud Italia/ ACN	5	Cybersecurity	5

I punti di forza e le opportunità rappresentano le leve di sviluppo della strategia aziendale, che devono essere difese dalle minacce esterne, mentre i punti di debolezza devono essere trasformati in punti forza grazie alle opportunità, adottando strategie di crisi rispetto alle minacce esterne.

Nel caso di PT è chiaro che il suo Data center certificato e la sua qualificazione, il suo ruolo di SAD, il suo ruolo riconosciuto tra le in-house nazionali, la necessità di attuare il piano triennale da parte delle amministrazioni, rappresentano importanti opportunità di crescita che devono essere sviluppate grazie alle competenze, alla consistenza della propria infrastruttura e alla possibilità di svolgere un ruolo aggregatore e di standardizzazione.

È anche evidente che la posizione politicamente debole rispetto agli enti sovraordinati che con azioni di indirizzo e aiuto agli Enti locali possono interferire con le politiche aziendali e l'evoluzione normativa devono essere affrontate con una maggiore integrazione con i clienti che, mutatis mutandis, devono trovare in PT il gestore dei servizi di informativi, nonostante le evoluzioni tecnologiche, normative e le

politiche locali e regionali. Un esempio è rappresentato dalle politiche spesso non coerenti di Agid e del DTD che, soprattutto in riferimento all'opportunità dei fondi PNRR, introducono nuove regole che trasformano l'opportunità in un grande rischio.

Nel breve medio periodo l'attività dovrà focalizzarsi proprio a cogliere le opportunità del PNRR e della nuova strategia cloud, mantenendo saldo l'obiettivo primario, ovvero l'erogazione dei servizi ai soci.

### 5.3.2. Analisi di Porter

#### FORNITORI

Grado di pericolosità 5

L'affidamento in-house e i volumi prodotti pongono teoricamente al riparo dalla possibilità che i clienti possano essere raggiunti direttamente dai fornitori. Tuttavia soprattutto per gli aspetti economici, l'utilizzo di applicativi proprietari limita il potere contrattuale della società che non può cambiare fornitore o non può metterlo in concorrenza con altri. Inoltre i fondi PNRR hanno acuito il tema del lock-in.

#### POTENZIALI ENTRANTI

Grado di pericolosità 3

L'evoluzione normativa sul tema infrastrutture ha riconosciuto il DC come strategico per tutto il territorio non solo provinciale ma anche regionale. Le barriere all'ingresso sono particolarmente rilevanti e si ritiene basso il rischio di nuovi competitor

#### CONCORRENTI

Grado di pericolosità 3

Attualmente non ci sono soggetti che possano soddisfare il complesso degli stessi bisogni, pur utilizzando le stesse tecnologie e gli stessi input. Questo per la complessità della materia (ICT per la PA) che necessita di competenze specifiche che tipicamente i concorrenti non possiedono globalmente. Tuttavia, sui singoli servizi, la concorrenza è forte da parte di soggetti molto diversi che vendono prodotti o consulenze e che trovano spazio anche laddove c'è un affidamento in-house, quando il soggetto che acquista si basa sul minor prezzo.

#### PRODOTTI SOSTITUTIVI

Grado di pericolosità 5

La società eroga servizi acquistando prodotti sul mercato. Le nuove tecnologie entranti devono essere assorbite ed utilizzate dalla società formando i propri dipendenti. L'IA potrebbe però stravolgere i prodotti esistenti ad una velocità tale da rappresentare un grande rischio, se mancasse la capacità di adeguarsi rapidamente alle nuove tecnologie

#### CLIENTI

Grado di pericolosità 4

I clienti sono anche i proprietari della società, da loro dipende l'esistenza della stessa. Riconosciuto tuttavia il ruolo di PT e le competenze di cui i soci sono sguarniti è tuttavia un'ipotesi remota l'uscita di un cliente con l'affidamento in-house.

### 5.3.3. VRIO Framework

La VRIO framework da possibilità di stabilire se la risorsa aziendale sia quindi un punto di forza o di debolezza, oppure se possa essere addirittura considerata una competenza distintiva sostenibile nel tempo.

Affinché le risorse siano un punto di forza aziendale devono consentire all'impresa di sfruttare un'opportunità o neutralizzare una minaccia ambientale (vedi swot analysis al paragrafo 1.5).

Le risorse che rendono difficili tali azioni rappresentano delle debolezze. Il valore, quindi, lega l'analisi interna delle forze e debolezze aziendali con l'analisi esterna delle minacce e opportunità ambientali.

Per ogni risorsa è necessario valutare le 4 dimensioni:

1. Valore: le risorse e le capacità aziendali consentono all'impresa di rispondere alle minacce e sfruttare le opportunità ambientali?
2. Rarità: la risorsa è attualmente controllata solo da poche imprese concorrenti?
3. Inimitabilità: le aziende che non controllano questa risorsa devono sopportare uno svantaggio di costo per ottenerla o svilupparla?
4. Organizzazione: le altre politiche e procedure aziendali consentono lo sfruttamento di queste risorse?

Naturalmente, cambiamenti nella struttura del settore o nella tecnologia possono modificare il valore di una risorsa.

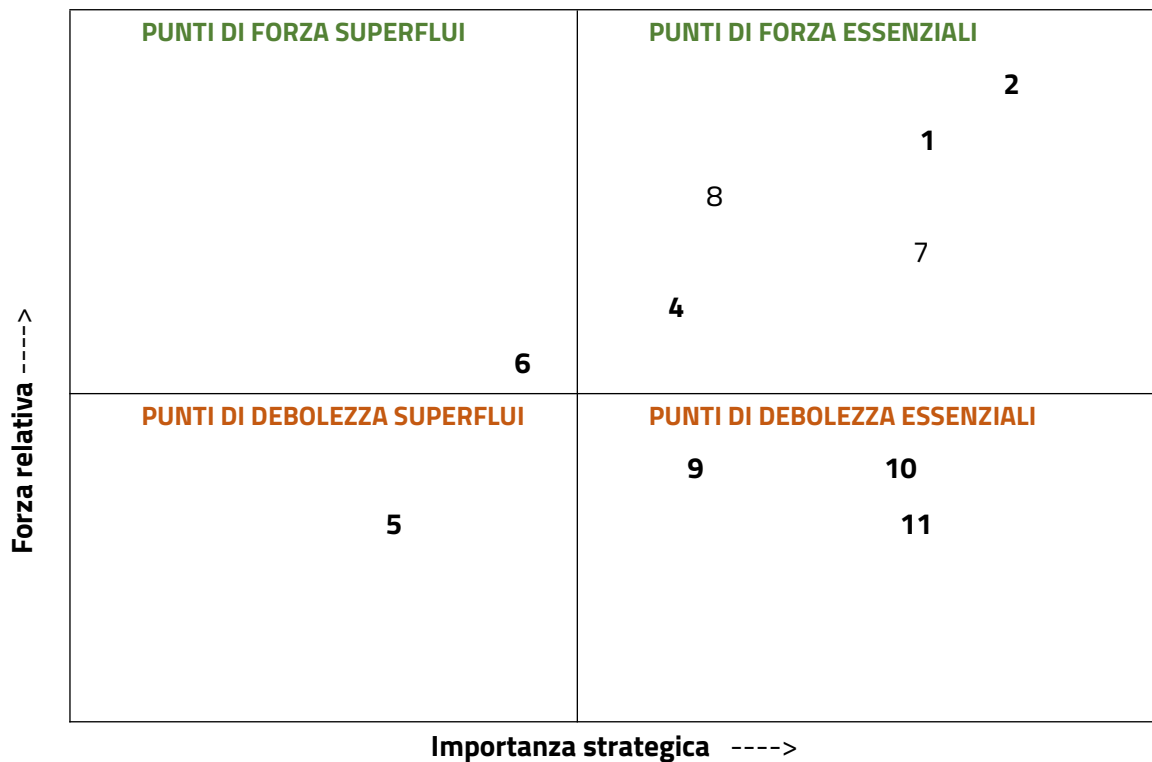
#### Analisi delle Risorse

<b>tangibili</b>	fisiche	Rete in FO	<b>1</b>
		Certificazioni Infrastruttura	<b>2</b>
		Qualifiche Servizi	<b>3</b>
		Licenze	<b>4</b>
	Finanziarie	Cassa	<b>5</b>
		Patrimonio immobiliare	<b>6</b>
<b>intangibili</b>	tecnologiche	Competenza IT per PA	<b>7</b>
		Operatore TLC	<b>8</b>
	Reputazione		<b>9</b>
	Responsabile della transizione digitale		<b>10</b>
<b>umane</b>			<b>11</b>

	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>
<b>1</b>	X	X	X	X
<b>2</b>	X	X	X	X
<b>3</b>	X	X	X	X
<b>4</b>	X			X
<b>5</b>	X			



6	X			
7	X	X	X	X
8	X	X	X	X
9	X		X	
10	X	X	X	
11	X			X



- Il data center (2), grazie alle certificazioni e alle qualificazioni (3) ottenute è un punto di forza sempre più strategico per la società
- Le licenze enterprise (4) sul DC consentono qualsiasi tipo di aggiornamento e permettono di evitare l'acquisto delle licenze client da parte degli enti che utilizzano i server così licenziati e sono un elemento rilevante di interesse per gli enti più strutturati che si avvicinano alla società
- La competenza specifica (7) nel saper guidare gli enti nel percorso di digitalizzazione previsto dal piano triennale per l'informatica è sempre più compreso dagli enti che lo valutano come punto di forza strategico di PT

- Stessa cosa dicasi per la qualifica operatore di Tlc (8) e della cresciuta consapevolezza della strategicità del governo delle reti (1) anche per la realizzazione dei sistemi di videosorveglianza
- La reputazione è sicuramente cresciuta (9), ma non può essere definita ancora un punto di forza
- L'aver "congelato" nel 2020 il supporto all'azione dei Responsabili per la transizione digitale è stato un errore perché nel frattempo è diventata una richiesta degli enti (10) che ha trovato risposta nel sistema di project management che viene offerto
- Le risorse umane (11) nonostante le numerose assunzioni sono un punto di debolezza importante anche visto il momento di crescita.

#### 5.3.4. I Fattori Critici di successo (FCS)

Dalle analisi condotte nei paragrafi precedenti emergono i seguenti Fattori Critici di successo che dovranno guidare la strategia a medio termine:

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO		
<b>1</b>	<b>Competenza IT per PA</b>	Il settore in cui opera PT è una nicchia rispetto al mondo ICT, non tanto per le tecnologie quanto il complesso di competenze legate alla conoscenza della normativa di settore e all'integrazione con il cliente. <b>E' fondamentale migliorare i processi interni</b> per renderli sempre più aderenti alla risoluzione delle necessità dei clienti, mutevoli in funzione degli adempimenti normativi e della loro e sviluppare le <b>nuove competenze</b> ( AI, cybersecurity ecc..) che derivano dall'evoluzione tecnologica e normativa.
<b>2</b>	<b>Rete in FO e Operatore TLC</b>	PT è una delle pochissime realtà pubbliche in Veneto che sono anche operatori di TLC e che gestisce una infrastruttura di rete sovracomunale. I due aspetti, imprescindibilmente uniti rappresentano un vantaggio competitivo. E' necessario <b>consolidare l'infrastruttura, garantire SLA adeguati</b> e svilupparla in funzione delle esigenze dei clienti (esistenti e

		potenziali)
<b>3</b>	<b>Data Center</b>	Il DC di PT è certificato ISO27001, ISO 27107 e 27018, nessun ente in Veneto vanta un DC con queste qualifiche. E' indispensabile <b>mantenere la certificazione</b> adottando tutti i piani di mantenimento e miglioramento necessari . Parallelamente è necessario perseguire tutte le qualificazioni nazionali che legittimano la società ad erogare servizi cloud (IaaS, SaaS e PaaS). E' altresì evidente che il vantaggio competitivo del DC è temporaneo, PT dovrà contemporaneamente sviluppare i <b>progetti evolutivi verso il cloud o soluzioni ibride</b> anche sfruttando il costituendo accordo di rete in divenire con il cerchio ICT in-house
<b>4</b>	<b>Supporto al Responsabile della transizione digitale</b>	L'importanza del ruolo di RTD è crescente e dal punto di vista normativo. PT si pone come supporto al RTD anche grazie ad una attività più generica di PM: tale ruolo è strategico perché consente una migliore <b>integrazione con il Cliente</b> e, soprattutto, perché il ruolo di soggetto esperto facilitatore garantisce la crescita omogenea del territorio attraverso la stesura di un <b>comune Piano triennale per l'informatica</b> dei Comuni soci.

### 5.3.5. Fattori Critici di Rischio (FCR)

Dalle analisi condotte emergono i seguenti Fattori critici di rischio

<b>Risorse umane</b>	La crescita aziendale e l'evoluzione tecnologica impattano in maniera rilevante sulle risorse umane. Da un lato la necessità di ampliamento di organico (non facile per le procedure di assunzione e per la carenza di personale specializzato) e dall'altra la necessità di accompagnare l'evoluzione delle competenze delle figure presenti.
<b>Qualificazioni</b>	Se da un lato le certificazioni ottenute rappresentano un fattore di successo, le qualificazioni dei servizi risentono di una caratteristica di provvisorietà data dal quadro regolamentatorio suscettibile di modifiche che possono impattare in modo negativo sulle strategie aziendali

## **5.4. Le azioni strategiche**

Per perseguire la propria mission attraverso lo sviluppo degli obiettivi strategici dell'action plan è necessario implementare delle azioni interne di miglioramento e cambiamento. Esse devono riguardare tutti gli asset: le persone, la cultura, l'ecosistema aziendale, le informazioni e la tecnologia.

### **5.4.1. Persone e cultura**

La crescita aziendale e l'evoluzione tecnologica impattano in maniera rilevante sulle risorse umane. Da un lato è evidente la necessità di ampliamento di organico che si scontra con le procedure di assunzione e con la generale carenza di personale specializzato.

Dall'altra vi è la necessità di accompagnare l'evoluzione delle competenze delle figure presenti che devono necessariamente evolvere con l'evoluzione delle tecnologie e del modello organizzativo.

Inoltre le competenze interne devono evolvere secondo i percorsi indicati dal piano triennale Agid, transizione digitale, dall'Agenzia nazionale per la cybersecurity, il cloud, la sicurezza, interoperabilità, identità digitale.

L'incremento della richiesta di networking necessita di maggiori risorse e personale dedicato specificatamente alla cybersecurity e alle nuove tecnologie, specialmente l'intelligenza artificiale.

Inoltre l'attività di supporto al RTD necessita di rafforzare internamente le competenze

A seguito dell'ingresso di nuovi soci nella compagine sociale, dell'affidamento di attività da nell'ambito del Project management.

L'ampliamento della base societaria e la richiesta di nuovi servizi da parte di altri Enti soci è determina la necessità di procedere all'assunzione di personale con i seguenti profili:

- amministrativo – giuridico;
- tecnico informatico;
- sistemista programmatore-analista;
- project manager - project developer;
- esperto cybersicurezza;

Si rende necessario inoltre migliorare la qualità dei processi e lo sviluppo di quelle competenze trasversali necessarie al miglioramento della qualità dei processi stessi. Per questo nel corso del 2021 è stato implementato un sistema di Project management ci si è avvalsi della figura di mentore/coach per la formazione del personale interno.

L'importante incremento del personale e la conseguente articolazione in uffici e reparti ha suscitato la necessità di un ripensamento dei processi aziendali volto anche ad un efficientamento delle risorse umane. Sarà intrapresa un'attività specifica, con risorse esterne, di reingegnerizzazione delle procedure, di verifica degli strumenti, creando così i presupposti per l'introduzione di un sistema di controllo di gestione.

#### **5.4.2. Informazione e tecnologia**

- Obiettivo tecnologico del presente biennio è l'implementazione dei sistemi di IA utili ai soci sia per l'erogazione dei servizi ai cittadini che per il miglioramento delle proprie attività
- L'estensione della rete di FO comporterà dei cambiamenti relativamente alle ridondanze di interconnessione con gli enti, l'adozione di protocolli di routing evoluti, l'implementazione di tecnologie DWDM, l'interconnessione con i datacenter del Cerchio in house, l'accesso diretto (direct connect) con il Polo Strategico Nazionale e con altri provider cloud internazionali.
- videosorveglianza e varchi lettura targhe: ora abbiamo circa 700 telecamere e in previsione entro poco, ne arriveranno altre 300 da comuni diversi dagli attuali che fisiologicamente hanno incrementi annuali. L'importante consistenza necessita di una struttura e architettura particolarmente resiliente e posta in stretto monitoraggio. La futura evoluzione del sistema consiste nell'implementazione di analisi video supportate dall'IA, attività per le quali sono in corso sperimentazioni e test.
- In ambito cybersicurezza è prevista l'implementazione del SIEM, ovvero dello strumento di raccolta di registrazioni delle attività da cui, tramite particolari analisi, vengono segnalati tentativi di attacchi informatici al fine di consentire di approntare le opportune contromisure.
- Obiettivo tecnologico del presente biennio è l'implementazione dei sistemi di IA utili ai soci sia per l'erogazione dei servizi ai cittadini che per il miglioramento delle proprie attività.



### 5.4.3. Ecosistema

Abbiamo visto nell'analisi quanto le relazioni della società nell'ecosistema siano determinanti per il successo aziendale, in particolare andranno governate le relazioni con diversi attori.

1. I soci: sarà necessario curare le esigenze espresse e inespresse lavorando su più touch point, a livello politico e tecnico garantendo periodici feedback su ambo i fronti
2. i clienti i non soci: sarà necessario curare le esigenze espresse e inespresse lavorando soprattutto sulle relazioni a livello tecnico garantendo periodici feedback
3. il SAD: sarà necessario ben definire la governance del soggetto e il ruolo di PT, ma soprattutto se il suo ruolo è legato alle politiche regionali o può operare con autonomia strategica
4. Enti sovraordinati: sarà necessario mediare le istanze cogliendo le opportunità mantenendo le relazioni ad un livello di reciproca soddisfazione
5. Provincia di Vicenza: la collaborazione con la provincia consente alla società di poter operare con maggiore autorevolezza nei confronti degli altri enti locali, aumentando la reputazione
6. Cerchio in house è strategico poter collaborare con le altre società in house su alcuni temi comuni potendo usufruire della maggiore esperienza e delle opportunità della rete.

## 6. Obiettivi strategici

<p><b>OBIETTIVO 1</b></p>	<p>Consolidare il riposizionamento dell'Azienda quale Service Provider ICT/System Integrator, valorizzandone competenze, soluzioni e servizi.</p>	<p>Fattori critici di successo: <b>Competenza IT per PA</b> Fattori critici di rischio: <b>Reputazione</b></p>
<p><b>OBIETTIVO 2</b></p>	<p>Aumentare la qualità (effettiva e percepita) dei propri servizi con particolare attenzione agli aspetti di continuità, sicurezza, scalabilità, per renderli perfettamente rispondenti alle esigenze, odierne e future, della PA, investendo sullo sviluppo dell'infrastruttura, il mantenimento delle qualificazioni e lo sviluppo delle competenze</p>	<p>Fattori critici di successo: <b>Rete in FO e Operatore TLC</b> <b>Data Center</b> <b>Ruolo di Responsabile della transizione digitale</b> Fattori critici di rischio: <b>Risorse umane</b></p>
<p><b>OBIETTIVO 3</b></p>	<p>Continuare sistematicamente il percorso di efficientamento dei costi e sviluppo dell'organizzazione per poter erogare ai propri soci servizi di qualità senza aumentare le tariffe, erogando servizi cloud anche ad altri enti pubblici non soci.</p>	<p>Fattori critici di successo: <b>Competenza IT per PA</b> <b>Data Center</b>  Fattori critici di rischio: <b>Risorse umane</b></p>

## 6.1. Action plan

Le singole azioni e i target di completamento annuale sono sviluppate nel Budget, così come previsto dal Sistema di controllo di gestione societario.

<b>OBIETTIVO 1</b>	<b><i>Consolidare il riposizionamento dell'Azienda quale Service Provider ICT/System Integrator, valorizzandone competenze, soluzioni e servizi.</i></b>
<b>Azione 1.1</b>	Partecipazione e consolidamento ICT in-house <b>KPI adesione annuale</b>
<b>Azione 1.2</b>	Riunioni periodiche enti soci <b>KPI n. riunioni Amministrazione, n. riunioni RTD</b>
<b>Azione 1.3</b>	Riunione ecosistema <b>KPI n. riunioni/ eventi</b>
<b>OBIETTIVO 2</b>	<b><i>Aumentare la qualità dei propri servizi con particolare attenzione agli aspetti di continuità, sicurezza, scalabilità, per renderli perfettamente rispondenti alle esigenze, odierne e future, della PA, investendo sullo sviluppo dell' infrastruttura e delle competenze</i></b>
<b>Azione 2.1</b>	Migliorare il rapporto con gli utenti grazie alla all'aumento del n. di dipendenti/n.postazioni <b>KPI Questionario soddisfazione clienti, KPI Numero dipendenti</b>
<b>Azione 2.2</b>	Accompagnamento RTD <b>KPI n enti che affidano il servizio</b>
<b>Azione 2.3</b>	Rafforzamento delle competenze risorse / processi <b>KPI Ore formazione</b>
<b>OBIETTIVO 3</b>	<b><i>Continuare sistematicamente il percorso di efficientamento dei costi e dell'organizzazione per poter erogare ai propri soci servizi di qualità, erogando servizi cloud anche ad altri enti pubblici non soci</i></b>
<b>Azione 3.1</b>	Migliorare la redditività del Data center <b>KPI N. numero server</b>
<b>Azione 3.2</b>	Rafforzamento organico interno <b>KPI n implementazione controllo di gestione</b>

## 6.2. Le ipotesi e i dati finanziari prospettici

Il prospetto economico atteso coerentemente con lo sviluppo del piano e delle progettualità previste nel prossimo biennio è infine il seguente:

### Budget Economico

	2023	2024	2025
Ricavi dalle vendite o dalle prestazioni	4,313,000	5,203,750	4,478,750
Altri ricavi o proventi	-	-	-
<b>Totale del valore della produzione</b>	<b>4,313,000</b>	<b>5,203,750</b>	<b>4,478,750</b>
Variazioni rimanenze prodotti finiti	(95,625)	-	-
<b>Totale dei Ricavi</b>	<b>4,217,375</b>	<b>5,203,750</b>	<b>4,478,750</b>
Materie prime, sussidiarie o merci	481,100	1,220,100	524,100
Servizi industriali	1,493,613	1,511,213	1,530,573
Servizi commerciali	40,125	40,125	40,125
Servizi amministrativi	118,040	118,040	118,040
Godimento di beni di terzi.	329,000	329,000	329,000
Stipendi e contributi	1,367,500	1,427,500	1,427,500
TFR	58,000	58,000	58,000
Ammortamenti e svalutazioni	236,606	244,410	208,793
Variazione delle materie prime, sussidiarie, di consumo, merci.	13,834	-	-
Oneri diversi di gestione	14,690	14,690	14,690
<b>Totale dei costi</b>	<b>4,152,509</b>	<b>4,963,079</b>	<b>4,250,822</b>
<b>REDDITO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>64,866</b>	<b>240,671</b>	<b>227,928</b>
Interessi passivi su c/c	-	-	-
Interessi passivi su mutui	1,745	1,335	976
Spese bancarie	558	558	558
<b>Totale degli oneri e dei proventi finanziari</b>	<b>2,303</b>	<b>1,893</b>	<b>1,534</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>62,563</b>	<b>238,778</b>	<b>226,394</b>
Imposte dell'esercizio	(18,769)	(71,633)	(67,918)
<b>Utile/Perdita prevista</b>	<b>43,794</b>	<b>167,145</b>	<b>158,476</b>

### 6.3. Rischi e problemi

I rischi sono in particolare connessi alla crescita delle attività e della dimensione aziendale, alla rapida evoluzione tecnologica e all'incertezza del quadro "normativo" centro cui si opera.

Rischi	Azioni di mitigazione	Impatto
economici	Monitorare l'andamento dei costi e l'adeguamento delle tariffe	<b>BASSO</b>
finanziari	Passare a pagamento trimestrale anticipato su base storica	<b>ALTO</b>
mercato	Monitorare tavoli di lavoro e partnership strategiche	<b>ALTO</b>
tecnici	Sviluppare competenze interne e guidare gli enti nella adozione consapevole AI	<b>MEDIO</b>

In particolare, si ritengono bassi i rischi economici seppure sia necessario adeguare alcune tariffe impattate dall'aumento dei costi energetici, mentre più rilevanti quelli finanziari, mitigati dalla richiesta di pagamento trimestrale su base storica in pendenza della definizione dei canoni dell'anno in corso. Rischi rilevanti quelli operativi legati alla disponibilità di personale qualificato per l'adozione delle nuove tecnologie e i rischi legati all'evoluzione del mercato dal punto di vista tecnologico e regolatorio.

## 7. Conclusioni

Tramite il Piano Industriale 2024-2025 Pasubio Tecnologia intende completare il suo riposizionamento e proporsi ai suoi soci ed al territorio come:

1. Partner strutturale per i soci, capace di supportare strategie ICT necessarie per la PA accompagnando i processi di trasformazione digitale
2. Strumento operativo tramite cui la PA, nei prossimi anni, potrà realizzare soluzioni per una PA agile, vicina al cittadino, efficiente e ed evoluta anche con l'impiego delle nuove tecnologie
3. Punto di riferimento provinciale per l'erogazione dei servizi cloud, favorendo economia di scala, razionalizzazione, cost-saving e, in generale, approccio sistematico e aggregante.