

ALLEGATO 1



Comune di Padova

**PIANO STRATEGICO PER LA  
SEMPLIFICAZIONE E LA TRANSIZIONE  
DIGITALE**



*Pagina lasciata intenzionalmente bianca*

---

## ACRONIMI

Sigla	Descrizione
<b>AgID</b>	Agenzia per l'Italia Digitale
<b>ANPR</b>	Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente
<b>API</b>	Application Programming Interface
<b>CAD</b>	Codice dell'Amministrazione Digitale
<b>CEF 2</b>	Connecting Europe Facility
<b>CIE</b>	Carta d'identità Elettronica
<b>CNS</b>	Carta Nazionale dei Servizi
<b>DESI</b>	Digital Economy and Society Index
<b>FSE</b>	Fascicolo Sanitario Elettronico
<b>IA</b>	Intelligenza Artificiale
<b>IoT</b>	Internet of Things (Internet delle cose)
<b>IS</b>	Interventi Strategici
<b>LIS</b>	Linee di Intervento Strategiche
<b>PDND</b>	Piattaforma Digitale Nazionale Dati
<b>PND</b>	Piattaforma Notifiche Digitali
<b>PNRR</b>	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
<b>PMI</b>	Piccole e medie imprese
<b>PPAA</b>	Pubbliche Amministrazioni
<b>PT 2022-2024</b>	Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione
<b>R&amp;I</b>	Research & Innovation
<b>RTD</b>	Responsabile per la Transizione al Digitale
<b>SaaS</b>	Software as a Service
<b>SGD</b>	Sistema di gestione deleghe
<b>SIT</b>	Settore Servizi Informatici e Telematici
<b>SPAC</b>	Sviluppo Partecipato e Collaborativo
<b>SPID</b>	Sistema Pubblico di Identità Digitale
<b>UE</b>	Unione Europea



# INDICE

<b>Executive summary .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Contesto di riferimento.....</b>	<b>2</b>
1.1 Indirizzi normativi e strategici in ambito europeo.....	2
1.2 Indirizzi normativi e strategici in ambito nazionale.....	4
1.3 Indirizzi strategici in ambito regionale.....	6
<b>2 Strategia.....</b>	<b>7</b>
2.1 <i>Vision</i> digitale.....	7
2.2 Linee di intervento strategiche .....	8
2.3 Interventi strategici.....	9
2.4 Fattori abilitanti.....	12
<b>3 Modello di governance.....</b>	<b>13</b>
3.1 Ruoli e attori .....	14
3.2 Organizzazione .....	16
3.3 Processo.....	17
3.4 Responsabilità.....	18
3.5 Strumenti operativi a supporto.....	19
3.6 Iniziative di condivisione e disseminazione .....	19
<b>4 Attuazione della strategia .....</b>	<b>20</b>
4.1 Masterplan dei progetti operativi.....	20
4.2 Timeline per l'aggiornamento del Masterplan .....	21
4.3 Monitoraggio del Masterplan .....	22



## EXECUTIVE SUMMARY

Il Piano strategico per la semplificazione e la transizione digitale del Comune di Padova nasce dalla volontà di **innovare** i processi di **funzionamento interno** e **aumentare la qualità e l'efficienza dei servizi erogati** verso cittadini, imprese, associazioni e altri Enti del territorio, attraverso la progressiva transizione verso le nuove tecnologie.

Tale visione si colloca in un momento storico particolarmente ricco di sfide e cambiamenti attesi, in cui la Pubblica Amministrazione è chiamata a dare forti **segnali di rinnovamento** e **slancio verso il futuro**. I recenti avvenimenti sociosanitari e le scelte politiche ed economiche che ne sono conseguite a livello nazionale ed internazionale, quali la creazione del programma europeo *Next generation EU* e l'avvio del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), creano infatti una cornice ideale entro cui il settore pubblico deve giocare un ruolo determinante per il **rilancio dell'intero Sistema Paese**.

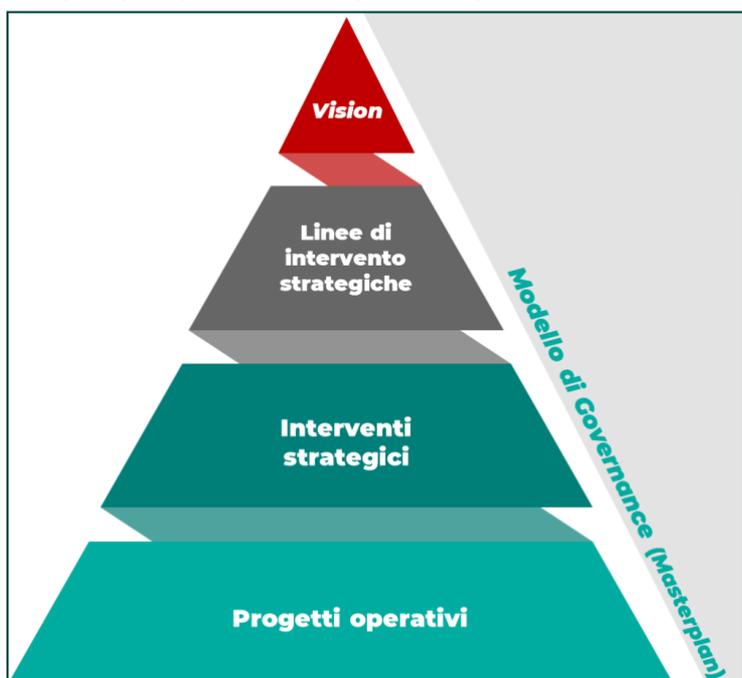
In questo contesto, anche il Comune di Padova è chiamato a **dare risposte concrete** in termini di **ammodernamento delle modalità di lavoro, semplificazione della macchina amministrativa e innovazione nella proposta di servizi** che siano costantemente in grado di soddisfare i bisogni sempre più mutevoli dei propri utenti.

Il presente Piano, dunque, traccia un percorso di semplificazione e transizione digitale che si pone i seguenti **obiettivi**:

- ◆ l'ideazione di **servizi digitali efficaci, sicuri, fruibili ed accessibili a tutti**;
- ◆ lo sviluppo di una **moderna cultura organizzativa** e di **solide competenze digitali**, volte a migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione comunale;
- ◆ la **valorizzazione del territorio** e del **patrimonio culturale** della città;
- ◆ l'efficace **utilizzo dei dati** e delle informazioni a disposizione **per orientare le decisioni** dell'Ente e **monitorare i fenomeni urbani**.

La strategia proposta nel documento muove a partire da questa **visione condivisa**, la declina in **obiettivi ed interventi strategici**, e fornisce indicazioni concrete su **come governare i progetti operativi** che ne permettono la concreta attuazione e realizzazione.

### LA STRUTTURA DELLA STRATEGIA



# 1 CONTESTO DI RIFERIMENTO

La continua evoluzione tecnologica e normativa e i conseguenti impatti che ne derivano per cittadini, imprese ed organizzazioni, impongono alle PPAA di definire una **strategia che tracci le linee guida lungo le quali l'innovazione deve muoversi**.

La forte volontà politica in tema di trasformazione digitale ha portato il Comune di Padova a **delineare una strategia** volta a costruire un modello organizzativo basato sulla razionalizzazione e semplificazione dei processi e sulla transizione digitale, in linea con la normativa europea e nazionale in tema di **nuove tecnologie digitali, modelli organizzativi e processi di funzionamento interni**. Il presente Piano è stato elaborato tenendo conto dei bisogni emersi in sede di confronto con i Settori dell'Ente, alcuni dei quali sono stati coinvolti allo scopo di identificare **priorità e spunti di miglioramento** condivisi circa le linee di sviluppo e trasformazione da percorrere. Il loro coinvolgimento ha permesso di tenere in considerazione le esigenze e le peculiarità di ogni Settore, al fine di immaginare un **percorso di trasformazione integrato, sinergico e coordinato** a beneficio dell'Amministrazione nel suo complesso.

Il processo di semplificazione e transizione al digitale ha come prerequisito il **cambiamento culturale e di approccio di tutto il personale dell'Ente e della cittadinanza stessa**. Esso necessita, inoltre, di una crescita del livello medio delle **competenze digitali** come evidenziato anche dal *Digital Economy and Society Index (DESI)* Europeo, che colloca a riguardo il nostro paese all'ultimo posto tra i 28 membri dell'Unione Europea. Altro indicatore che vede l'Italia agli ultimi posti dell'indice DESI è quello relativo all'utilizzo dei servizi pubblici on-line anche se l'offerta della Pubblica Amministrazione risulta nella media europea.

Una efficace trasformazione digitale deve contemplare un preliminare processo di semplificazione, revisione e ridisegno dei propri processi produttivi in maniera efficiente, sfruttare al massimo le tecnologie e le opportunità date dal **nuovo modello di interoperabilità** (API) con le piattaforme abilitanti ed essere coerente con gli **indirizzi normativi e strategici** in tema di transizione digitale a **livello comunitario e nazionale**.



## 1.1 Indirizzi normativi e strategici in ambito europeo



L'innovazione digitale è riconosciuta dall'Unione Europea come uno dei principali *driver* per rispondere alle sfide del futuro e supportare la trasformazione digitale di tutti gli Stati Membri. In particolare, sono stati attivati una serie di **programmi** volti a spingere tutti i Paesi verso il cambiamento, la crescita e il progresso sfruttando le tecnologie digitali. Nello specifico:

- ◆ **"Recovery and Resilience Facility"**, noto anche come **Recovery Fund**, mette a disposizione € 672,5 Mld in sovvenzioni e prestiti per sostenere le riforme e gli investimenti intrapresi dagli Stati membri. L'obiettivo del fondo è mitigare l'impatto economico e sociale della pandemia di

coronavirus e rendere le economie e le società europee più sostenibili, resilienti e meglio preparate per le sfide e le opportunità delle transizioni verdi e digitali.

Il sostegno è erogato sulla base dei rispettivi **piani nazionali per la ripresa e la resilienza** che includono un pacchetto coerente di riforme e progetti di investimento che copra sei aree di intervento di pertinenza europea: transizione verde; **trasformazione digitale**; coesione economica, produttività e competitività, incluse ricerca e innovazione; coesione sociale e territoriale; salute e resilienza; politiche per la prossima generazione, l'infanzia e i giovani, comprese l'istruzione e le competenze;

- ◆ **"Digital Europe 2021-27"**, lo strumento del **Quadro finanziario pluriennale 2021-27** che ha l'obiettivo di **sostenere i settori tecnologici in evoluzione**, l'economia e la società e avvicinare pubbliche amministrazioni, imprese e cittadini alle ultime tecnologie e risorse. Il programma punta al rafforzamento e alla diffusione delle infrastrutture e delle capacità digitali necessarie per sostenere la ricerca futura nel settore attraverso **investimenti in cinque aree prioritarie** di intervento: **calcolo ad alte prestazioni, intelligenza artificiale (IA), cybersecurity, competenze digitali e formazione specifica e implementazione e impiego ottimale della capacità digitale**;
- ◆ **"Horizon Europe"**, anch'esso parte del **Quadro finanziario pluriennale 2021-27**, ha l'obiettivo di rafforzare le basi scientifiche e tecnologiche dell'UE e della *EU Research Area*, incrementare la capacità di innovazione e la competitività per sostenere l'innovazione e il mercato, nonché le priorità dei cittadini e i valori socioeconomici europei.

È diviso in tre pilastri principali, in aggiunta ad un obiettivo trasversale:

- ▶ **"Excellence Science"** che promuove l'eccellenza scientifica, attira verso l'Europa i migliori talenti (*European Research Council*), fornisce un sostegno adeguato ai ricercatori all'inizio della carriera (*Azioni Marie Skłodowska-Curie*) e sostiene la creazione e la diffusione di eccellenza scientifica, conoscenze, metodologie, competenze, tecnologie e soluzioni di elevata qualità;
- ▶ **"Sfide Globali e Competitività Industriale Europea"**, che rafforza la competitività dell'industria europea, accresce l'impatto della *R&I* nell'ambito dello sviluppo, del sostegno e dell'attuazione delle politiche dell'Unione e sostiene l'adozione di soluzioni innovative nel settore industriale;
- ▶ **"Innovative Europe"**, che promuove tutte le forme di innovazione, compresa l'innovazione non tecnologica, soprattutto all'interno delle PMI, agevolando lo sviluppo tecnologico, la dimostrazione e il trasferimento di conoscenze, e rafforzando la diffusione di soluzioni innovative;
- ▶ **"Ampliare la partecipazione e consolidare lo Spazio europeo della ricerca"** – obiettivo trasversale del programma – si propone di sostenere l'ampliamento della partecipazione (*Widening participation*) al programma dei paesi con scarso rendimento di *R&I* (paesi *Widening*) e sostenere le riforme delle politiche nazionali nell'ambito del rafforzamento dello "Spazio europeo della ricerca";
- ◆ **"Connecting Europe Facility (CEF 2) Digital"**, ha l'obiettivo di finanziare i progetti fondamentali nei settori dei trasporti, del digitale e dell'energia. Il programma mette in evidenza le sinergie fra

questi comparti al fine di rafforzare l'efficacia dell'intervento dell'UE e ottimizzare i costi di realizzazione. Il programma promuove il lavoro intersettoriale in aree quali la mobilità interconnessa e automatizzata e i carburanti alternativi;

◆ **"2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade"** è la proposta della Commissione Europea di istituire un **quadro di governance** per garantire che l'Europa raggiunga i suoi obiettivi del decennio digitale per il 2030. Tale quadro si baserà su un meccanismo di cooperazione annuale che coinvolgerà la Commissione e gli Stati membri. L'obiettivo dell'iniziativa consiste nell'elaborare le traiettorie previste dell'UE per ciascun obiettivo insieme agli Stati Membri, i quali avranno il compito di proporre tabelle di marcia strategiche nazionali per raggiungerli. Il meccanismo di cooperazione comprenderà:

- ▶ un **sistema di monitoraggio strutturato, trasparente e condiviso** basato sull'indice DESI per misurare i progressi compiuti verso ciascuno degli obiettivi per il 2030;
- ▶ una relazione annuale sullo **"stato del decennio digitale"**, in cui la Commissione valuterà i progressi compiuti e raccomanderà eventuali azioni;
- ▶ **tabelle di marcia strategiche pluriennali** per il decennio digitale in cui gli Stati membri delineeranno le politiche e le misure adottate o previste a sostegno degli obiettivi per il 2030;
- ▶ un **quadro strutturato per discutere e affrontare i settori in cui i progressi sono insufficienti** mediante impegni comuni fra la Commissione e gli Stati membri;
- ▶ un **meccanismo per sostenere l'attuazione di progetti multinazionali**.

## 1.2 Indirizzi normativi e strategici in ambito nazionale



Il quadro normativo italiano definisce i principi, gli obiettivi generali e le linee guida per affrontare le sfide della trasformazione digitale: negli ultimi anni sono stati emanati una serie di Piani e decreti allo scopo di proporre delle specifiche misure per attuarla.

In particolare:

◆ **Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2021-2023** (PT 2021-2023), emanato dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) ad agosto 2020 e aggiornato per il triennio 2022-2024, ha come obiettivo la promozione della trasformazione digitale del Paese e della PA italiana, delineandone linee guida e linee di azione sia per le Amministrazioni centrali che locali. Nello specifico, il PT 2021-2023 identifica 8 **principi guida**:

- ▶ **digital & mobile first** per i servizi, che devono essere accessibili in via esclusiva con sistemi di identità digitale definiti dalla normativa assicurando almeno l'accesso tramite SPID;
- ▶ **cloud first (cloud come prima opzione)**: le pubbliche amministrazioni, in fase di definizione di un nuovo progetto e di sviluppo di nuovi servizi, adottano primariamente il paradigma cloud, tenendo conto della necessità di prevenire il rischio di lock-in;

- ▶ **servizi inclusivi e accessibili** che vengano incontro alle diverse esigenze delle persone e dei singoli territori e siano interoperabili by design in modo da poter funzionare in modalità integrata e senza interruzioni in tutto il mercato unico esponendo le opportune API;
  - ▶ **sicurezza e privacy by design**: i servizi digitali devono essere progettati ed erogati in modo sicuro e garantire la protezione dei dati personali;
  - ▶ **user-centric, data driven e agile**: le amministrazioni sviluppano i servizi digitali, prevedendo modalità agili di miglioramento continuo, partendo dall'esperienza dell'utente e basandosi sulla continua misurazione di prestazioni e utilizzo e rendono disponibili a livello transfrontaliero i servizi pubblici digitali rilevanti secondo il principio transfrontaliero by design;
  - ▶ **once only**: le pubbliche amministrazioni devono evitare di chiedere ai cittadini e alle imprese informazioni già fornite;
  - ▶ **dati pubblici un bene comune**: il patrimonio informativo della pubblica amministrazione è un bene fondamentale per lo sviluppo del Paese e deve essere valorizzato e reso disponibile ai cittadini e alle imprese, in **forma** aperta e interoperabile;
  - ▶ **codice aperto**: le pubbliche amministrazioni devono prediligere l'utilizzo di software con **codice** aperto e, nel caso di software sviluppato per loro conto, deve essere reso disponibile il codice sorgente.
- ◆ **"Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)"** è il **piano di investimenti nazionale** che dovrà dare attuazione, in Italia, al programma **Next Generation EU** (previsto dal *Recovery Fund*). Il piano ha un budget di € 191,5 Mld da impiegare nel quinquennio 2021-2026. In coerenza con quanto definito a livello comunitario, il PNRR dedica circa il **20% della spesa complessiva in investimenti per la transizione digitale**, oltre € 9,75 Mld.
- All'interno di questo ambito, l'accento è posto sui seguenti obiettivi:
- ▶ **semplificazione e digitalizzazione delle procedure amministrative**;
  - ▶ miglioramento della connettività;
  - ▶ adozione delle tecnologie digitali da parte delle imprese;
  - ▶ **aumento delle competenze digitali** di tutti e delle capacità di accesso a servizi digitali;
  - ▶ valorizzazione delle sinergie tra investimenti verdi e digitali.
- Il PNRR, pertanto, contribuirà in maniera determinante a **supportare la strategia di digitalizzazione a livello nazionale**, erogando finanziamenti per progetti specifici che dovranno necessariamente essere concepiti dall'Amministrazione in armonia con le disposizioni normative in essere.
- ◆ **"Decreto Rilancio (DL 19 maggio 2020, n.34)"**, che include misure volte all'innovazione e alla digitalizzazione. Tra queste, le più significative riguardano:
- ▶ la semplificazione nell'acquisizione dei dati e la loro accessibilità;
  - ▶ l'istituzione di un fondo per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione;
  - ▶ l'incremento nell'utilizzo del Fascicolo sanitario elettronico (FSE);
  - ▶ la semplificazione di vari procedimenti amministrativi grazie alla digitalizzazione dei servizi.

- ◆ **“Decreto Semplificazioni 1 (DL 16 luglio 2020, n.76)”** contenente gli obiettivi di trasformazione digitale per la Pubblica Amministrazione e introduzione di misure per:
  - ▶ favorire la diffusione dei servizi di rete;
  - ▶ agevolare l’accesso ai servizi da parte di cittadini e imprese;
  - ▶ assicurare ai cittadini l’effettivo esercizio del diritto all’uso delle tecnologie digitali;
  - ▶ rafforzare l’utilizzo dei dati e degli strumenti digitali.
- ◆ **“Decreto Semplificazioni 2 (DL 31 maggio 2021, n.77)”** che definisce e delinea il quadro normativo nazionale per:
  - ▶ semplificare e agevolare la realizzazione dei traguardi e degli obiettivi stabiliti dal PNRR;
  - ▶ la definizione di un sistema di gestione deleghe (SGD), competente per l’innovazione tecnologica e la transizione digitale.

### 1.3 Indirizzi strategici in ambito regionale



Gli indirizzi strategici regionali, definiti all’interno dell’**Agenda Digitale del Veneto 2025**, rappresentano un importante punto di riferimento e di confronto per la definizione del Piano. L’Agenda Digitale del Veneto 2025 prevede un piano organico ed integrato basato su:

**quattro pilastri**, ciascuno dei quali è accompagnato da un gruppo di azioni fondamentali, che rappresentano le precondizioni necessarie e trasversali per sostenere poi gli interventi nei singoli domini di intervento:

- ▶ Competenze Digitali,
- ▶ Infrastrutture,
- ▶ Servizi digitali
- ▶ Dati.

**nove ambiti di intervento (denominati Ecosistemi)**: per ogni settore e/o ambito di intervento sono stati individuati una serie di specifiche azioni rivolte a sostenere lo sviluppo digitale dei singoli domini rispondendo quindi ai fabbisogni e alle esigenze del singolo settore valorizzando però una forte logica di integrazione e complementarità tra gli stessi. I nove ecosistemi di intervento sono: Agricoltura, Ambiente e Territorio, Cultura, Lavoro e Formazione, Sviluppo Economico, Turismo, Sanità e Sociali, Pubblica Amministrazione, Trasporti e Mobilità.

Il Comune di Padova negli ultimi anni ha svolto una forte azione di coesione territoriale, attivando numerose **attività di co-progettazione e realizzazione di iniziative** con altre città capoluogo, con la Provincia di Padova e la Regione Veneto. In particolare, il Comune ha aderito **all’iniziativa SPAC (Sviluppo Partecipato e Collaborativo) di Regione Veneto**, che ha fra i suoi obiettivi lo **sviluppo di soluzioni e servizi informatici di qualità e sostenibili nel tempo**.

## 2 STRATEGIA

### 2.1 Vision digitale

La *vision* digitale del Comune di Padova risponde all'esigenza di immaginare il futuro dell'Ente in termini di **nuove, più semplici ed efficaci modalità di lavoro interne, che sfruttino le potenzialità degli strumenti informatici, l'automazione e la velocizzazione dei processi al fine di liberare risorse per le attività a maggior valore, al fine di erogare migliori servizi pubblici erogati e più efficace azione di governo del territorio**, sviluppo ed evoluzione dell'interno ecosistema urbano.

**La Padova del 2025** è una città che, a partire dal **miglioramento della propria macchina amministrativa in chiave "digital first"**, guida consapevolmente il percorso di semplificazione e trasformazione digitale sfruttando le sinergie e le **interoperabilità** con le piattaforme abilitanti e punta alla creazione di opportunità di sviluppo economico del territorio e di miglioramento della qualità di vita di tutti i cittadini.

**La Padova del 2025 coinvolge attivamente tutti i propri stakeholder** (cittadini, imprese e privati, Enti e aziende di gestione dei servizi pubblici, Università e mondo della ricerca) nel percorso di miglioramento dei servizi in un'ottica di **co-creazione**, e può contare su **solide risorse e competenze in materia digitale** sia all'interno dell'Amministrazione che tra la cittadinanza.

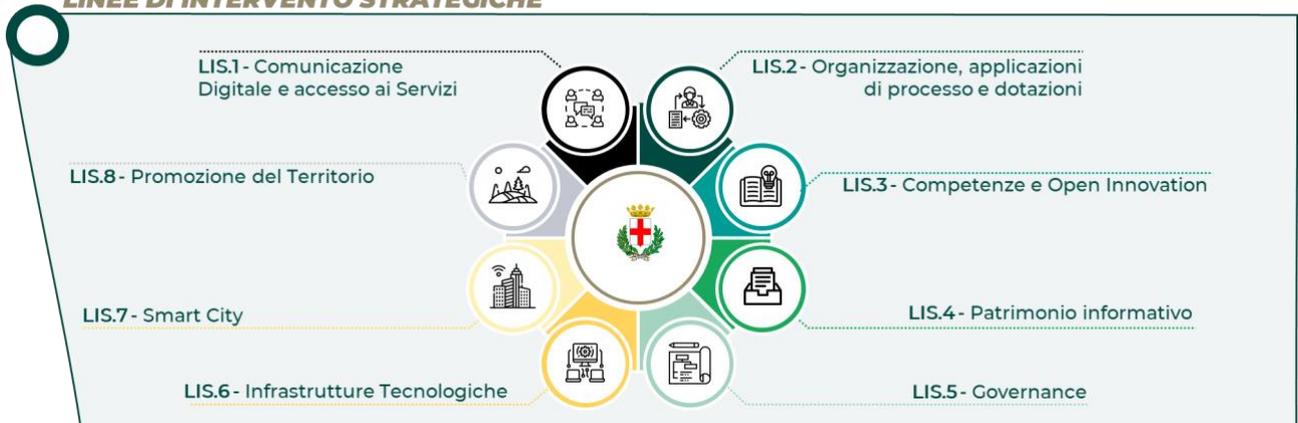
**La Padova del 2025** si affida ad un **patrimonio informativo e documenti amministrativi** completamente **dematerializzato** e un **patrimonio culturale** debitamente **valorizzato**.

**La Padova del 2025** sfrutta in maniera ottimale le **potenzialità dei dati** raccolti in sinergia con gli Enti e le aziende di servizi pubblici del territorio, quali asset per il **monitoraggio**, la **programmazione** e la **pianificazione di servizi sempre più efficaci** a vantaggio della città.

Concretizzare tale visione significa **garantire un indirizzo attuativo** fortemente improntato a soddisfare le esigenze di semplificazione del Comune e del suo territorio, in coerenza con gli obiettivi strategici e in linea con gli indirizzi comunitari, nazionali e regionali.

In quest'ottica, le direzioni di evoluzione a cui tendere e a cui ispirarsi, sia durante la fase di identificazione ed analisi degli interventi che nella fase di pianificazione ed attuazione degli stessi, sono rappresentati dalle cosiddette **Linee di Intervento Strategiche (LIS)**. Tali indirizzi declinano in termini concreti la *vision/strategia* digitale e rappresentano i **"binari" entro i quali deve muoversi il percorso di trasformazione dell'Amministrazione**.

#### LINEE DI INTERVENTO STRATEGICHE



Le LIS creano i presupposti per l'avvio di un processo di governance in grado di finalizzare gli interventi di semplificazione e digitalizzazione attraverso gli **Indirizzi Strategici (IS)** che ne derivano, i quali a loro volta si traducono in spunti progettuali per la creazione di un **Masterplan attuativo degli interventi**, orientato al miglioramento continuo dell'efficienza amministrativa e dell'offerta di servizi digitali al territorio.

I paragrafi seguenti illustrano le LIS e gli IS da perseguire, per mezzo degli interventi progettuali, al fine di realizzare la *vision* digitale fin qui descritta. Ad essi si aggiunge la descrizione dei **fattori abilitanti**, ossia i componenti strutturali su cui si deve basare l'efficace avvio, sviluppo e governo delle iniziative strategiche.

## 2.2 Linee di intervento strategiche

Di seguito vengono riportate le Linee di intervento Strategiche del Comune di Padova, che identificano le **principali aree di miglioramento e innovazione** che devono ispirare il percorso di digitalizzazione e semplificazione:



### LIS.1 - Comunicazione Digitale e accesso ai Servizi

*Aumentare la quantità e la qualità dei servizi digitali, la loro usabilità e accessibilità.*



### LIS.2 - Organizzazione, applicazioni di processo e dotazioni

*Migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'operato delle strutture organizzative dell'ente, digitalizzando i processi in una logica di semplificazione e ottimizzazione e di standardizzazione degli stessi coerentemente alle indicazioni nazionali.*



### LIS.3 - Competenze e Open Innovation

*Migliorare significativamente le competenze digitali, orientando l'organizzazione all'utilizzo ottimale degli strumenti informatici a disposizione e le competenze digitali dei cittadini.*



### LIS.4 - Patrimonio informativo

*Accrescere la disponibilità dei documenti dell'ente attraverso la digitalizzazione completa degli archivi; aumentare la disponibilità dei dati e delle informazioni come risorsa di consistente valore al fine di assicurare trasparenza nei confronti dei cittadini e di migliorare efficienza ed efficacia dell'azione.*



### LIS.5 - Governance

*Migliorare la capacità di Governance tramite la realizzazione e il continuo sviluppo di sistemi di raccolta e analisi dati per supporto alle decisioni (Data Driven) sia di breve termine (management) sia di medio lungo termine (Policy & Strategic).*

### LIS.6 - Infrastrutture Tecnologiche



Realizzare infrastrutture tecnologiche con livelli di sicurezza e continuità adeguati ai livelli di servizio richiesti.



### LIS.7 - Smart City

Migliorare la capacità di monitoraggio dei fenomeni urbani e la gestione dei servizi pubblici.



### LIS.8 - Promozione del Territorio

Migliorare il livello di qualità percepita e conoscenza del territorio dal punto di vista culturale e turistico.

## 2.3 Interventi strategici

Le LIS trovano successiva declinazione negli Interventi Strategici: **iniziative di medio periodo che rispondono agli indirizzi di sviluppo digitale** dell'Amministrazione.

Ciascun IS deriva da una LIS, come di seguito indicato:

<i>Intervento Strategico</i>	<i>LIS</i>
<p><b>I.1 - Adozione delle Piattaforme abilitanti</b> Sviluppare l'utilizzo delle piattaforme abilitanti (ANPR, CIE, SPID, PagoPA, AppIO, PDND, PND...) come opportunità di semplificazione per aumentare l'efficienza e l'efficacia.</p>	 LIS.1
<p><b>I.2 - Implementazione di un punto unico di accesso ai servizi on-line del Comune di Padova</b> Migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'operato delle strutture organizzative dell'Ente, digitalizzando i processi in una logica di semplificazione e ottimizzazione e di standardizzazione degli stessi coerentemente alle indicazioni nazionali.</p>	 LIS.1
<p><b>I.3 - Implementazione di servizi digitali per cittadini e imprese</b> Massimizzare la copertura e la qualità dei servizi digitali per i cittadini e le imprese rispetto al complesso dei procedimenti amministrativi e alle esigenze.</p>	 LIS.1
<p><b>I.4 - Implementazione di servizi utilizzabili su qualsiasi terminale con l'adozione del paradigma "Mobile first"</b> Semplificare i servizi di comunicazione e i servizi on-line in modo da renderli fruibili da dispositivi mobile.</p>	 LIS.1
<p><b>I.5 - Semplificazione dell'accesso e dell'utilizzo dei servizi di sostegno nei diversi ambiti comunali (sociale, scolastici, ambiente, ...)</b> Adottare piattaforme digitali per la fruizione dei contributi.</p>	 LIS.1

### **1.6 - Comunicazione digitale e partecipazione in forma digitale dei cittadini, delle imprese e delle associazioni**

Sviluppare e adottare strategie e metodi di comunicazione e partecipazione secondo il paradigma "Digital first".



LIS.1

### **1.7 - Semplificazione e digitalizzazione dei processi di lavoro e dei procedimenti amministrativi**

Effettuare la mappatura dei processi e procedimenti al fine di procedere alla loro semplificazione e successiva digitalizzazione secondo una priorità determinata sulla base di indicatori di efficienza e di impatto esterno (efficacia).

Istituzionalizzare metodologie di semplificazione basate su tecniche Lean e formalizzazioni BPMN 2.0.



LIS.2

### **1.8 - Nuove modalità di organizzazione del lavoro**

Sviluppare e adottare piattaforme e dotazioni informatiche finalizzate all'istituzionalizzazione del lavoro agile sia interno che esterno al fine di aumentare la flessibilità del lavoro e ridurre le rigidità organizzative e logistiche.



LIS.2

### **1.9 - Sviluppo di competenze digitali e cultura della semplificazione**

Migliorare le competenze del personale delle strutture organizzative del Comune tramite percorsi formativi sulla revisione dei processi, la semplificazione e la digitalizzazione.



LIS.3

### **1.10 - Acquisizione di competenze specialistiche**

Aumentare il personale con competenze specialistiche nelle nuove tecnologie e nella revisione dei processi.



LIS.3

### **1.11 - Sviluppare le competenze digitali della cittadinanza**

Aumentare le competenze digitali della cittadinanza per dare pari opportunità di accesso, soddisfazione dei propri bisogni e partecipazione attiva.



LIS.3

### **1.12 - Archivi digitali**

Completare progressivamente la digitalizzazione del patrimonio archivistico.



LIS.4

### **1.13 - Implementazione di "Repository dati" e di "Fascicoli digitali"**

Adottare il paradigma "Once only", digitalizzare completamente i servizi ai cittadini e imprese per mezzo di una completa reingegnerizzazione delle basi dati in un'ottica di disaccoppiamento dei dati di processo dai dati di output, in analogia con quello che avviene tra applicazione del back-office dell'anagrafe comunale e Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR). Realizzare un repository logico dei dati e dei



LIS.4

*fascicoli che rappresenti/descriva con profondità storica le persone fisiche e giuridiche, gli oggetti e le eventuali loro relazioni.*

#### **I.14 - Piattaforma "Data-driven Decision Making" (DDDM)**

*Realizzare ed evolvere una piattaforma tecnologica DDDM comprensiva delle componenti di Data Ingestion, Data Lake, Data Analysis e Data Visualization; implementata con una logica a framework, abilitante per lo sviluppo di specifici strumenti di analisi e supporto alle decisioni.*



LIS.5

#### **I.15 - Smart Control Room**

*Realizzare, sulla base dell'infrastruttura tecnologica DDDM, una Smart Control Room della città ad alto contenuto tecnologico e basata principalmente su strumenti di monitoraggio in tempo reale, analisi predittive e supporto alle decisioni*



LIS.5

#### **I.16 - Strumenti per la pianificazione, il monitoraggio e il controllo**

*Realizzare strumenti di supporto alla pianificazione, al monitoraggio e controllo sugli indicatori di performance del territorio e dell'ente al fine di massimizzare l'efficienza e l'efficacia delle politiche di pianificazione, dei servizi ai cittadini e imprese e delle risorse umane e finanziarie.*



LIS.5

#### **I.17 - Implementazione di sistemi di automazione di processo basati su AI e Blockchain**

*Adottare tecnologie di Intelligenza Artificiale e di blockchain per massimizzare l'efficienza dei processi.*



LIS.2

#### **I.18 - Data Center**

*Adeguare il Data Center in conformità a quanto prescritto da AgID.*



LIS.6

#### **I.19 - Networking**

*Adeguare l'infrastruttura di networking, potenziando i collegamenti sia verso internet sia tra le sedi.*



LIS.6

#### **I.20 - Implementazione delle infrastrutture sistemistiche**

*Adottare architetture sistemistiche iperconvergenti e cloud-enabling.*



LIS.6

#### **I.21 - IoT (Internet delle Cose)**

*Implementare sistemi di monitoraggio e attuazione per la gestione dei servizi pubblici, la sorveglianza ambientale e sociale basati sull'Internet delle Cose (IoT).*



LIS.7

### 1.22 - Beni culturali e turismo

Perfezionare il Catalogo digitale dei beni culturali ai fini della pubblicazione e sviluppo di applicazioni per la divulgazione e la fruizione.



LIS.8

### 1.23 - Scuola

Potenziare le dotazioni tecnologiche delle scuole e la digitalizzazione dei servizi.



LIS.2

### 1.24 - Implementazione della sicurezza informatica delle informazioni e delle infrastrutture

Implementare nuovi sistemi di sicurezza, adeguati al livello crescente di strategicità dei sistemi informatici e delle reti.



LIS.6

## 2.4 Fattori abilitanti

Al fine di intraprendere un percorso evolutivo coerente con le Linee e gli Interventi Strategici a perseguimento della *vision* digitale, è necessario individuare alcuni fattori abilitanti, ossia i **componenti strutturali su cui basare l'efficace avvio, sviluppo e governo delle iniziative strategiche**. Tali fattori abilitanti possono essere categorizzati in quattro **aree tematiche**:

### 1 Infrastrutture e Tecnologie

I **modelli architettonici e infrastrutturali** devono essere **sviluppati in maniera organica** tra loro e coerente al disegno strategico dell'Ente, al fine di garantire una **convergenza** in termini di **uniformità tecnologica** e **requisiti di sicurezza**. Questo proposito si traduce in una necessità di ridisegno complessivo del sistema informatico del Comune, che permetta agli utenti interni (dipendenti del Comune) ed esterni all'Ente (cittadini, imprese, associazioni, altri Enti) di interagire nello stesso ambiente e **compartecipare ai procedimenti e/o alla fornitura di dati**. I dati raccolti, inoltre, devono poter essere classificati e resi reperibili per finalità di analisi, osservazione critica e studio di possibili miglioramenti in termini di **efficienza ed efficacia delle architetture**, dei processi e dei servizi (ad esempio, per mezzo di tecniche di **big data** e **data mining**) che mettano in correlazione diverse fonti dato, sistemi di **data analysis** e cruscotti per monitorare indicatori di processo/progetto, servizi, infrastrutture del territorio ed eventi.

### 2 Risorse umane

Le risorse umane al servizio dell'Amministrazione devono poter acquisire una **moderna cultura organizzativa** e **adeguate competenze tecnologiche** e di revisione dei processi che permettano loro di **sviluppare le capacità** necessarie al perseguimento degli ambiti strategici. Tale fattore abilitante risulta perseguibile attraverso iniziative di **formazione e sviluppo delle competenze**, **riqualificazione** ed eventuale **reclutamento** interno/esterno di adeguati profili professionali.

### 3 Organizzazione, processi, norme e procedure

I modelli organizzativo/operativi attuati devono abilitare la definizione e l'avvio delle iniziative strategiche e facilitarne la gestione durante il loro svolgimento. Tale proposito si traduce

nell'introduzione di un **modello organizzativo e procedurale "smart"** che si basa su una gestione fluida e dinamica delle funzioni e dei ruoli e incardina un **nuovo stile di leadership** sui seguenti elementi: ♦ delega; ♦ responsabilizzazione; ♦ autonomia; ♦ flessibilità; ♦ orientamento agli obiettivi; ♦ sfide sostenibili e condivise; ♦ innovazione continua.

La definizione "smart" di responsabilità, ruoli e procedure deve permettere di indirizzare la strategia, presidiare le linee guida e garantire gli standard operativi per il monitoraggio delle iniziative e, al contempo, innescare lo sviluppo di interventi progettuali coerenti con essi.

Inoltre, le **norme e le procedure** seguite dall'Amministrazione devono essere coerenti con le indicazioni strategiche contenute nel Piano.

#### 4 Risorse economiche

Le risorse economico/finanziarie allocate da parte dell'Amministrazione per le iniziative strategiche devono essere **adeguate al perseguimento degli ambiti in cui si declina la vision**. A questo presupposto si aggiunge la necessità di presidiare adeguatamente le **opportunità di finanziamento esterne** (ad esempio, regionali, nazionali ed europee).

### 3 MODELLO DI GOVERNANCE

La definizione di un Piano strategico impatta notevolmente lo sviluppo dell'ecosistema urbano e la quotidianità degli utenti interni ed esterni all'Amministrazione. Pertanto, risulta di fondamentale importanza disporre di una guida che possa **indirizzare le priorità** all'interno delle iniziative in corso e future e **garantire una trasformazione coerente** di tutto l'ecosistema.

L'attuazione di un **percorso strategico** si regge dunque su un modello di **governance condiviso**, le cui principali finalità sono:

- ♦ il **coordinamento e la programmazione dei fabbisogni** di concerto con i Settori comunali direttamente interessate i (in termini di capacità progettuale, tempistiche, risorse dati, tecnologie e competenze necessarie per l'implementazione, costi, impatti diretti e indiretti sui servizi, ...);
- ♦ l'**evoluzione uniforme dell'ecosistema digitale** e il raggiungimento di *standard* organizzativi, procedurali e tecnologici condivisi;
- ♦ la **gestione e l'accompagnamento del cambiamento**;
- ♦ la **massimizzazione dei risultati** e la razionalizzazione delle risorse umane ed economiche, tramite la valorizzazione di possibili **sinergie tra diverse iniziative**;
- ♦ l'**efficace attuazione dei progetti** previsti all'interno del *Masterplan*;
- ♦ il costante **monitoraggio delle attività**.

Di seguito viene descritto il modello di governo proposto per l'attuazione del Piano: vengono indicati gli **attori coinvolti**, la loro **organizzazione**, il **processo**, le relative **responsabilità** e gli **strumenti a supporto**.

## 3.1 Ruoli e attori

### 3.1.1 Responsabile per la Transizione al Digitale

Al Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD) è affidata la **gestione delle iniziative strategiche previste dal Piano**. La figura, indicata dall'articolo 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)<sup>1</sup>, svolge i seguenti compiti:

- ◆ **delinea gli obiettivi** e il **percorso di sviluppo della strategia** attraverso la programmazione, il coordinamento e il monitoraggio delle iniziative progettuali;
- ◆ **stimola il cambiamento e la semplificazione** dei processi interni e dei servizi offerti;
- ◆ **favorisce lo sviluppo di competenze digitali** all'interno dell'Amministrazione;
- ◆ **comunica con gli attori dell'ecosistema** urbano e li ingaggia per iniziative di collaborazione;
- ◆ **opera da interfaccia** tra l'Amministrazione, AgID, il Dipartimento per la Trasformazione Digitale e i RTD di altre Pubbliche Amministrazioni.

### 3.1.2 Cabina di Regia

La Cabina di Regia è l'organo composto dal Direttore Generale, il RTD e da componenti nominati dal Direttore generale su proposta del RTD, delegato alla **governance strategica del modello**. Nel caso di vacanza di incarico di Direttore Generale esso è sostituito dal Segretario Generale e le nomine dei componenti sono effettuate direttamente dal RTD.

La cabina di regia si occupa di:

- ◆ **definire le priorità strategiche** dell'Amministrazione;
- ◆ **applicazione degli interventi strategici** definiti dal Piano;
- ◆ **analizzare l'efficienza e l'efficacia delle progettualità** presenti nel *Masterplan*;

La Cabina di Regia prevede anche una configurazione allargata, detta "**Cabina di Regia allargata**" dedicata al **coordinamento con altri ambiti correlati al piano**, comprendente:

- ◆ il Responsabile della protezione dei dati personali;
- ◆ il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- ◆ Il responsabile della Gestione Documentale;
- ◆ il Responsabile per la Conservazione Documentale;

La Cabina di Regia allargata deve essere convocata almeno in occasione della condivisione annuale del *Masterplan*.

### 3.1.3 Task Force per l'attuazione degli interventi

La *Task Force* per l'attuazione degli interventi, coordinata dal RTD e composta dal **Settore Servizi Informatici e Telematici (SIT)** e dal gruppo di lavoro intersettoriale PAdigitale, è l'organo a cui è affidato il **livello operativo del modello di governo**.

I compiti principali della *Task Force* sono:

<sup>1</sup> Nello specifico, l'articolo 17 (comma 1) del CAD "Responsabile per la transizione digitale e difensore civico digitale" recita: "Le pubbliche amministrazioni garantiscono l'attuazione delle linee strategiche per la riorganizzazione e la digitalizzazione dell'amministrazione definite dal Governo in coerenza con le Linee guida. A tal fine, ciascuna pubblica amministrazione affida a un unico ufficio dirigenziale generale, fermo restando il numero complessivo di tali uffici, la transizione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di riorganizzazione finalizzati alla realizzazione di un'amministrazione digitale e aperta, di servizi facilmente utilizzabili e di qualità, attraverso una maggiore efficienza ed economicità."

- ◆ raccogliere i fabbisogni dei vari settori comunali e tracciarli nel **Registro dei fabbisogni**;
- ◆ analizzare, prioritizzare e i **fabbisogni** dei vari Settori comunali;
- ◆ Validare o redigere le **Proposte Tecniche**;
- ◆ redigere il **Masterplan**;
- ◆ **aggiornare il Masterplan** in relazione ai nuovi o ai cessati fabbisogni, alle mutate condizioni di contesto, alle nuove opportunità offerte dalle tecnologie e alla necessità di aumentare l'efficacia degli interventi;
- ◆ **Monitorare l'attuazione deattuare gli interventi**, in collaborazione con i Settori comunali;
- ◆ **realizzare gli strumenti di monitoraggio e misurazione** dell'efficienza e dell'efficacia degli interventi;
- ◆ **comunicare e diffondere la strategia**, in collaborazione con l'Ufficio Comunicazione.

La *Task Force*, ed in particolare il suo sottogruppo denominato **PAdigitale**, ha anche il compito di:

- ◆ redigere **Linee Guida** e **Manuali Operativi** per la Semplificazione e la Transizione al Digitale;
- ◆ sviluppare e realizzare i **supporti formativi** (in collaborazione con l'ufficio formazione del Settore Risorse Umane);
- ◆ sviluppare e realizzare i **Piani formativi** anche a carattere continuativo (in collaborazione con l'ufficio formazione del Settore Risorse Umane).
- ◆ Coordinare l'attività dei Digital Trainer

Le nomine del gruppo di lavoro intersettoriale PAdigitale sono di competenza del RTD, in coordinamento con il Direttore Generale.

### 3.1.4 P@ Digital Trainer

I *P@ Digital Trainer* hanno il compito di **supportare la Task Force nell'attuazione degli interventi**, amplificandone l'efficacia e riducendone i tempi di realizzazione. In particolare, si occupano della **crescita delle competenze di semplificazione e tecnologiche dell'organizzazione**.

I *P@ Digital Trainer* hanno due profili:

- ◆ **accompagnatore tecnologico**: figura di supporto quotidiano e **punto di riferimento per l'innovazione per il personale del proprio Settore**. Si tratta, in particolare, di una persona esperta dell'utilizzo di strumenti di produttività individuale (creazione di documenti di testo e fogli di calcolo, produzione di presentazioni, gestione delle caselle di posta elettronica), di pianificazione e gestione progetti; una persona esperta dell'utilizzo delle piattaforme di collaborazione per organizzare e partecipare a videoconferenze in autonomia, utilizzare le *chat* per la messaggistica istantanea e condividere documenti con i membri dei gruppi di lavoro;
- ◆ **facilitatore della transizione al digitale**: ha un ruolo trasversale a più Settori e si occupa di **aggiornare i processi di lavoro, le procedure e i servizi**. Ad esempio:
  - ▶ aiuta i Settori a **rivedere processi e servizi in chiave digitale**;
  - ▶ **promuove l'adozione di buone pratiche** trasversali a tutti i Settori;
  - ▶ **organizza momenti formativi** in piccoli gruppi.

Il Facilitatore per la Transizione al Digitale riporta funzionalmente al RTD e il suo gruppo di lavoro.

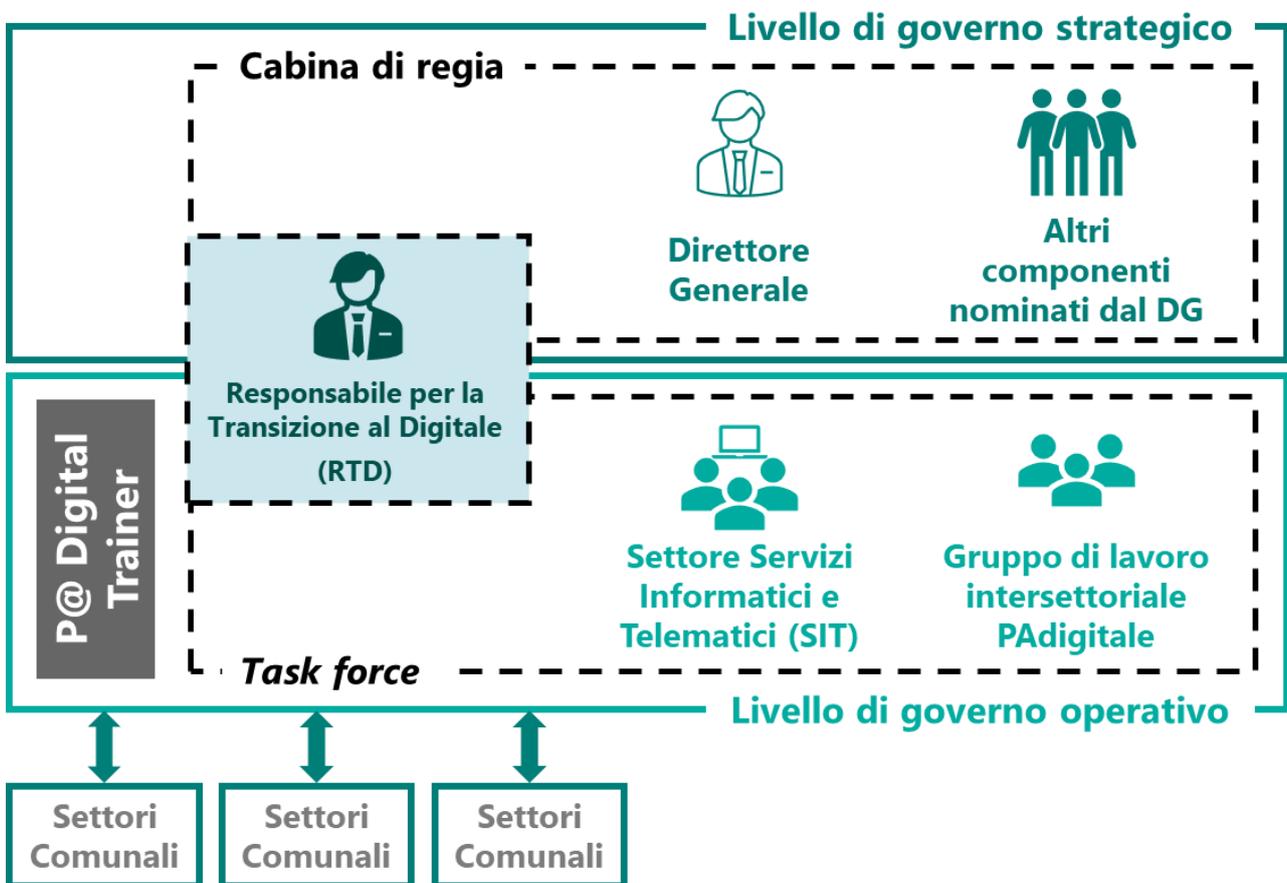
I facilitatori **hanno un plafond orario settimanale** (circa quattro ore) da dedicare a progetti di semplificazione e transizione al digitale.

### 3.2 Organizzazione

Essendo la figura centrale del modello di governo proposto, il **RTD coordina e collega i due livelli di governo previsti: strategico e operativo.**

Il livello strategico riguarda la definizione dell'**indirizzo delle priorità, il loro monitoraggio** e lo **sviluppo e mantenimento dei rapporti con i portatori di interesse** esterni all'Amministrazione che hanno obiettivi comuni con essa. Il livello operativo riguarda invece le **attività di governo dell'avanzamento delle iniziative progettuali**, sia centralizzate che verticali per ogni singolo ambito di intervento, il **rapporto con i Settori comunali** e la **comunicazione del percorso di trasformazione digitale** intrapreso.

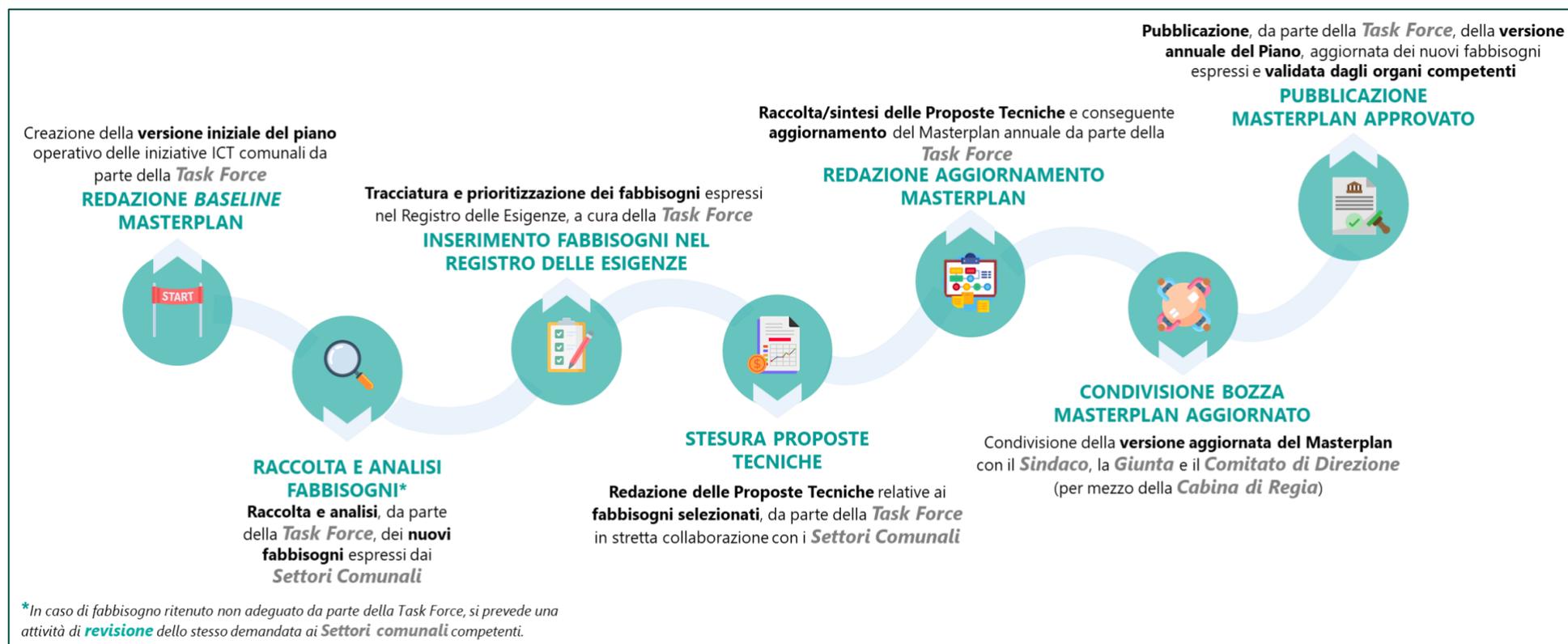
Di seguito viene fornita una **rappresentazione grafica** dell'organizzazione:



### 3.3 Processo

Il processo di governance della strategia digitale prevede la redazione di un **Masterplan annuale**, a partire da una *baseline* iniziale, che comprende i **fabbisogni** espressi dai Settori Comunali debitamente **razionalizzati, armonizzati e proritizzati**. I fabbisogni, raccolti a livello centralizzato dalla *Task Force*, vengono selezionati e successivamente analizzati nel dettaglio per dare vita alle corrispondenti **proposte tecniche**, i documenti che ne traducono i requisiti in concrete **iniziative progettuali**.

I titoli di queste ultime, infine, vengono **raccolti e organizzati temporalmente nel Masterplan**, che entra in vigore e viene **condiviso** con il Comitato dei Dirigenti quale piano operativo dell'intero Comune dopo la **validazione** da parte della Giunta, su proposta dell'Assessore competente.



### 3.4 Responsabilità

Nella seguente tabella RACI<sup>2</sup> sono riportati i **ruoli** e le **responsabilità** degli attori coinvolti nel processo di governance del Piano strategico.

Task	Attore	Task Force	Settori Comunali	Cabina di regia	Sindaco, Giunta e Comitato di Direzione
Redazione <i>baseline</i> Masterplan		R, A	I		
Raccolta fabbisogni		R, A	C		
Analisi fabbisogni		R, A	I		
<i>In caso di fabbisogno ritenuto non adeguato:</i> Revisione fabbisogno		I	R, A		
Inserimento fabbisogni nel Registro delle esigenze		R, A	I		
Stesura Proposte Tecniche		R, A	R		
Redazione aggiornamento Masterplan degli interventi		R, A			
Condivisione bozza Masterplan aggiornato			I	R, A	R
Pubblicazione Masterplan degli interventi approvato		R, A	I	I	I

<sup>2</sup> La tabella è compilata con valori standard che corrispondono ai seguenti significati: R = *Responsible* A = *Accountable* C = *Consulted* I = *Informed*.



## 3.5 Strumenti operativi a supporto

### 3.5.1 Scheda dei fabbisogni

La scheda di raccolta dei fabbisogni è il documento attraverso il quale i Settori comunali hanno la possibilità di **segnalare le proprie necessità**, in linea col piano strategico, alla *Task Force*.

La scheda raccoglie le **informazioni minime** necessarie alla *Task Force* per **delineare in maniera chiara l'esigenza e priorizzarla** sulla base del suo grado di urgenza/emergenza.

La scheda **può essere presentata in ogni momento dell'anno** alla *Task Force*. Quest'ultima, una volta analizzati e prioritizzati i fabbisogni, li inserisce all'interno del **Registro delle esigenze**, il documento che raccoglie tutti i fabbisogni presentati. Successivamente, le esigenze selezionate sono oggetto della Proposta tecnica, redatta dalla *Task Force* in stretta collaborazione con il Settore che esprime il fabbisogno.

### 3.5.2 Proposta tecnica

La proposta tecnica è il documento che dettaglia in maniera puntuale le **caratteristiche del progetto** che deriva dall'esigenza già presentata tramite la scheda dei fabbisogni e selezionata dalla *Task Force*.

La proposta tecnica, **redatta dalla Task Force in stretta collaborazione con i Settori**, oltre agli **aspetti tecnici**, specifica anche gli **aspetti finanziari dell'iniziativa** e permette di definire le **modalità operative di implementazione** del progetto esecutivo. La redazione della proposta tecnica di ciascun fabbisogno avviene durante la specifica fase del ciclo di aggiornamento del Masterplan dedicata a questa attività, che della durata di sei mesi.

### 3.5.3 Strumenti di collaborazione

Al fine di rendere più efficace e snello il percorso di attuazione delle iniziative strategiche, si prevede di fare ricorso a **strumenti tecnologici** che abilitino un alto grado di **collaborazione e condivisione** dei contenuti tra tutti gli attori facenti parte la *governance* del Piano, quali piattaforme di *collaboration* (instant messaging, repository comuni, ...), sezioni dedicate della Intranet, spazi di condivisione, wiki.

## 3.6 Iniziative di condivisione e disseminazione

Il percorso di attuazione della strategia digitale non può prescindere da una continua condivisione degli obiettivi e degli intenti che l'intera Amministrazione si impegna a raggiungere. Tale approccio si concretizza nell'organizzazione di **iniziative formali di disseminazione e condivisione** dei contenuti e delle linee strategiche del Piano, in primis verso i Settori comunali e, successivamente, verso la più ampia platea di tutti gli *stakeholder* interessati dalla trasformazione.

Affinché la transizione risulti efficace, inoltre, è necessario che tale percorso venga accompagnato da un **continuo sviluppo delle competenze digitali** su cui l'Ente può fare affidamento e la crescita di una **cultura organizzativa** orientata al **continuo apprendimento**, al **lavoro collaborativo** e alla **proattività** nell'individuare e implementare nuove soluzioni a vantaggio di tutti gli utenti comunali.

## 4 ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA

Il percorso di trasformazione digitale delineato nei principi cardine espressi da LIS e IS trova **attuazione concreta** nella definizione di **progetti "esecutivi" (cosiddetti operativi)**, che traducono gli indirizzi strategici in un percorso attuativo coerente e organico. In linea con la strategia, tali progetti vengono raccolti e dettagliati all'interno di un **Masterplan** complessivo, le cui **caratteristiche, tempistiche di aggiornamento e modalità di monitoraggio** sono dettagliate nei seguenti paragrafi.

### 4.1 Masterplan dei progetti operativi

Il **Masterplan** dei progetti operativi rappresenta a tutti gli effetti il piano di lavoro attuativo del Comune di Padova per le iniziative ICT. Esso costituisce la naturale declinazione esecutiva del presente Piano strategico e permette:

- ◆ un **potenziamento della governance** della strategia comunale, poiché costituisce la "mappa" operativa con cui orientare le azioni della macchina comunale e raggiungere gli obiettivi strategici di medio-lungo periodo attraverso un percorso coerente e coordinato di tutte le iniziative tecnologiche da realizzare;
- ◆ un **monitoraggio efficace e continuativo** delle diverse componenti progettuali, a vari livelli (strategico, operativo, amministrativo, economico-finanziario).

Il Masterplan costituisce la pietra d'angolo su cui si basa l'intera pianificazione delle attività dei soggetti coinvolti nel percorso di trasformazione. In esso è specificato l'**orizzonte temporale** prefissato per la realizzazione delle iniziative, la relativa **priorità** associata e gli **stanziamenti economici** disponibili, oltre agli **indirizzi strategici** che si vuole perseguire per loro tramite.

#### MASTERPLAN DEI PROGETTI OPERATIVI

LIS	IS	ID ESIGENZA	ESIGENZA RACCOLTA	COMMITTENTE	ID PROGETTO	NOME PROGETTO	DATA INIZIO PROGETTO	DATA FINE PROGETTO	BUDGET TOT ANNO 1	BUDGET TOT ANNO 2	BUDGET TOT ANNO 3
LIS.1	IS.1; IS.2	E.1	Titolo esigenza 1	Settore 1	P.1	Progetto 1	01/01/2022	09/12/2022	400.000,00 €		
LIS.1; LIS.2	IS.1; IS.2	E.2	Titolo esigenza 2	settore 1	P.2	Progetto 2	01/01/2022	30/09/2022	109.650,00 €		
LIS.3; LIS.4	IS.1; IS.2	E.4	Titolo esigenza 3	settore 3	P.3	Progetto 3	01/01/2021	30/09/2022	19.348,57 €	417.914,45 €	
LIS.1; LIS.5	IS.1; IS.2										
LIS.6; LIS.7; LIS.8	IS.1; IS.2										

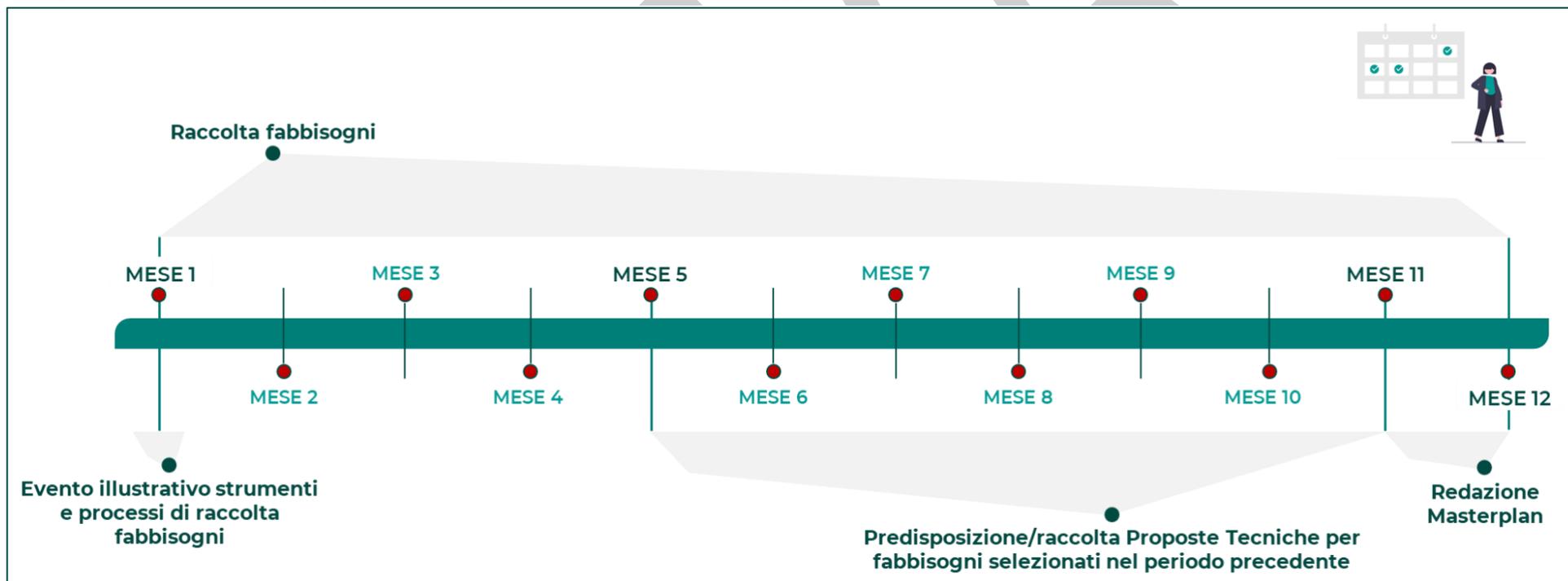
  

ID PROGETTO	NOME PROGETTO	DATA INIZIO PREVISTA DI PROGETTO	DATA FINE PREVISTA DI PROGETTO	DURATA IN GIORNI	% AVANZAMENTO PROGETTO	ANNO 1											
						I QUADRIMESTRE			II QUADRIMESTRE			III QUADRIMESTRE					
						gen-22	feb-22	mar-22	apr-22	mag-22	giu-22	lug-22	ago-22	set-22	ott-22	nov-22	dic-22
P.1	Nome progetto 1	gen-22	dic-22	334	12,30%												
P.2	Nome progetto 2	gen-22	mag-22	120	11,15%												
P.3	Nome progetto 3	gen-22	set-22	243	11,15%												
P.4	Nome progetto 4	mar-22	nov-22	245	20,00%												
P.5	Nome progetto 5	ago-22	ott-22	61	0,00%												

Come dettagliato nel capitolo precedente, le modalità di definizione e selezione dei progetti operativi che danno vita al Masterplan seguono un processo ben definito di **raccolta dei fabbisogni** e conseguente **razionalizzazione, armonizzazione, prioritizzazione e analisi delle sinergie** tra le necessità espresse dai singoli Settori e gli obiettivi strategici generali, propri dell'intera Amministrazione. Le iniziative progettuali, dunque, nascono a partire dalle esigenze particolari sollevate dai Settori (eventualmente anche sotto impulso di altri soggetti facenti parte dell'ecosistema cittadino) ma vengono formulate per **dare risposta alle priorità strategiche**. Ogni progetto inserito nel Masterplan, inoltre, viene corredato dalla **Proposta Tecnica** recante le sue caratteristiche tecnico-economiche.

## 4.2 Timeline per l'aggiornamento del Masterplan

Le modalità di aggiornamento del Masterplan prevedono una **release annuale**. Il ciclo di aggiornamento viene avviato da un **evento illustrativo** in cui vengono presentati ai Settori gli strumenti e i processi di raccolta delle esigenze. I Settori comunali hanno la possibilità di presentare i propri fabbisogni alla *Task Force* senza soluzione di continuità durante tutto il ciclo annuale dell'attività amministrativa. Tali **fabbisogni vengono raccolti e prioritizzati** all'interno del Registro dei fabbisogni. A partire dal mese 5 di ogni anno, i fabbisogni fino ad allora confluiti nel Registro vengono selezionati dalla *Task Force* sulla base di alcuni parametri (ad esempio: urgenza, aderenza con gli indirizzi strategici, possibilità di operare sinergie con altri fabbisogni, ...) e, per ciascuno di essi, si procede alla **predisposizione della Proposta Tecnica**. A valle di questa fase, della durata di sei mesi, viene **redatto il Masterplan**. Di seguito viene fornita una rappresentazione grafica della timeline per l'aggiornamento annuale del portafoglio ICT:



La timeline presentata può essere **derogata** in presenza di **particolari esigenze** o **fabbisogni con carattere di urgenza**, per cui si prevede, in via eccezionale, la possibilità di presentare la proposta tecnica e procedere all'aggiornamento del Masterplan, con conseguente approvazione della Giunta, **al di fuori delle finestre temporali previste**.

### 4.3 Monitoraggio del Masterplan

Le soluzioni organizzative e procedurali proposte a livello di governo permettono di sviluppare le azioni strategiche in maniera coordinata e sinergica attraverso una **cabina di regia ben strutturata**, garantendo al contempo un **presidio forte** che permetta il monitoraggio attivo sull'andamento delle attività e, in ultima istanza, il raggiungimento degli obiettivi strategici attesi. Al fine di verificare al meglio l'andamento delle iniziative strategiche viene di seguito proposto uno **schema di monitoraggio** strutturato su **diversi livelli concorrenti**:

- ◆ **monitoraggio strategico**, misurato in termini di declinazione, perseguimento e conseguimento degli obiettivi strategici definiti dal Piano per mezzo delle iniziative progettuali associate a ciascuno di essi e condotte nel periodo di tempo preso ad esame;
- ◆ **monitoraggio operativo**, misurato in termini di avanzamento temporale delle attività e dei *task* previsti da ciascun progetto inserito nel Masterplan, rispetto alla loro iniziale pianificazione in esso esplicitata;
- ◆ **monitoraggio amministrativo**, misurato in termini di avanzamento delle operazioni burocratiche da espletare per l'avvio, lo svolgimento e la chiusura amministrativa delle pratiche relative a ciascuna iniziativa prevista dal Masterplan;
- ◆ **monitoraggio economico-finanziario**, misurato attraverso la rilevazione periodica delle variabili monetarie e di budget associate ad una o più iniziative progettuali previste dal Masterplan.

Per procedere al monitoraggio dei progetti verranno **valorizzati strumenti di project management in uso all'Amministrazione** e/o altri applicativo o tool riconosciuti come riferimenti affidabili dal mercato, quali leve operative per il controllo dell'avanzamento delle iniziative a vari livelli.

---

# Comune di Padova

📍 **Via del Municipio – 35122, Padova**  
✉ **protocollogenerale@comune.padova.it**  
☎ **049 8205111**

---

