

PIANO INDUSTRIALE 2021-2022

Aggiornamento 2022

Rev 01

Sommario

1. Executive Summary	3
2. La strategia realizzata.....	4
3. Il contesto di riferimento Business Context.....	5
3.1. Tendenze tecnologiche e impatto sul contesto.....	9
4. La descrizione delle attività aziendale.....	10
4.1. I servizi erogati	12
4.2. Evoluzione dei principali dati finanziari storici.....	13
4.3. Evoluzione degli investimenti.....	15
5. Le intenzioni strategiche	16
5.1. MISSION	16
5.2. VISION.....	16
5.3. Analisi interna.....	17
5.3.1. Swot Analysis.....	17
5.3.2. Analisi di Porter	18
5.3.3. VRIO Framework.....	19
5.3.4. I Fattori Critici di successo (FCS)	21
5.3.5. Fattori Critici di Rischio (FCR).....	22
5.4. Le azioni strategiche.....	23
5.4.1. Persone e cultura.....	23
5.4.2. Informazione e tecnologia.....	24
5.4.3. Ecosistema	24
6. Obiettivi strategici	25
6.1. Action plan	26
6.2. Le ipotesi e i dati finanziari prospettici	28
6.3. Rischi e problemi.....	28
7. Conclusioni	29

1. Executive Summary

Pasubio Tecnologia è la società in-house di informatica di proprietà di 32 Enti pubblici , 30 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 del territorio nell'erogare servizi a cittadini e Imprese nel rispetto della Carta della cittadinanza digitale e nel solco del Piano triennale di Agid.

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 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 è l'aggiornamento di quello già approvato nel 2020, infatti data la situazione di incertezza a livello globale, le azioni straordinarie che messe in campo nei processi di digitalizzazione , nonostante la visione biennale del presente documento, si è ritenuto di doverlo aggiornare a fine 2021 per considerare gli scenari derivanti dalle azioni governative in favore della ripresa economica e della resilienza .

2. La strategia realizzata

Il piano oggetto di aggiornamento si poneva i seguenti Obiettivi che sono stati perseguiti nell'arco del 2021

OBIETTIVO 1	<i>Consolidare il riposizionamento dell'Azienda quale Service Provider ICT/System Integrator, valorizzandone competenze, soluzioni e servizi.</i>
Azione 1.1	Partecipazione e consolidamento Assinter Sviluppo e rafforzamento del network a livello nazionale delle in house ICT, con lo scopo di raccogliere esigenze comuni, valorizzare le specificità e uniformare le azioni nel settore ICT, interpretare le normative e aggregare la domanda di innovazione, rappresentare posizioni comuni, essere di supporto alla Commissione speciale Agenda Digitale in seno alla conferenza delle Regioni e Province Autonome e ai tavoli nazionali per la trasformazione digitale del Paese, consolidare il coordinamento e la collaborazione sovregionale, dalle infrastrutture ai servizi.
	L'azione è stata perseguita e, come specificato precedentemente, è stata implementata con l'adesione al Cerchio ICT inhouse
Azione 1.2	Valorizzazione data center, abbandono architettura blade center
	Nel corso del 2021 sono stati migrati la maggior parte di server nella nuova infrastruttura, il restante nel 2022
Azione 1.3	Valorizzazione infrastruttura FO.
	Nel 2021 sono stati implementati nuovi importanti collegamenti, tra i quali spicca il Comune di Vicenza e la Federazione dei comuni del camposampierese
OBIETTIVO 2	<i>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 e delle competenze</i>
Azione 2.1	Migliorare il rapporto con gli utenti grazie alla all'aumento del n. di dipendenti/n.postazioni
	Nell'ultimo anno sono state assunte 3 risorse migliorando il rapporto utenti/postazioni.
Azione 2.2	Mantenimento delle risorse strategiche materiali aziendali
	Nel 2021 sono stati realizzati investimenti materiali per oltre 300k
Azione 2.3	Rafforzamento delle competenze risorse
	Nel 2021 ci si è avvalsi della figura di mentore/coach per l'attività di Project management e sono stati attivati percorsi di miglioramento dei processi
OBIETTIVO 3	<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>
Azione 3.1	Migliorare la redditività del Data center

	Sono stato migrati circa 80 nuovi server, il che si riflette direttamente sul risultato economico
Azione 3.2	Rafforzamento settore provveditorato
	Nel corso del 2021 è stata assunta una risorsa ad hoc e si è costituito un ufficio dedicato, composto da n.2 persone

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, 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.

Per questo PT è socio di ASSINTER, Associazione costituita da aziende pubbliche di Regioni e Province Autonome a capitale interamente pubblico 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.

Nell'ultimo anno l'attività con Assinter è stata poco orientata a quest'ultimo punto, mentre è stata di maggior interesse la partecipazione al cd " Cerchio ICT in House" composto da Lepida, Trentino Digitale e Siag, al quale Pasubio Tecnologia aderisce dallo scorso mese di luglio.

E' stata pertanto anticipata disdetta da Assinter per il prossimo 2022, si valuterà entro fine anno se proseguire su un solo tavolo o su entrambi.

A livello regionale , la Regione del Veneto ha qualificato 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.

PT si è pertanto qualificata SAD assieme alla Provincia di Vicenza e al Comune capoluogo.

Bando Regionale DGR 557/2020

Nel corso del 2020 Pasubio tecnologia ha inoltre partecipato al bando regionale che ha come focus il consolidamento dei data center dei Comuni grazie alla mediazione dei SAD . Il progetto presentato dal SAD della provincia di Vicenza denominato Vi-PA è stato finanziato e prevede la migrazione di circa 250 server presso il data center di Pasubio Tecnologia nel corso del 2021-2022, delineando un forte sviluppo del servizio cloud che impatterà positivamente su tutto il business aziendale.

Nel 2021 è stato raggiunto già l'obiettivo minimo di progetto e si prevede il completamento entro i tempi prestabiliti.

Progetto AVATAR

Nel corso del 2020 Pasubio tecnologia ha inoltre supportato i propri enti nella presentazione del bando Innovation Lab che ha come focus la realizzazione di un Innovation Lab e 12 palestre digitali . Il progetto presentato , denominato "Avatar" , è stato finanziato e prevede una convenzione con il Comune di Schio per la realizzazione di alcune attività di progetto e dell'acquisto di materiale informatico per un importo nel biennio 21-22 di circa 250k.

Nel 2021 sono state completate quasi tutte le attività di progetto, le rimanenti saranno completate nel corso del 2022

COVID-19

La pandemia Covid- 19 ha accelerato molti processi di digitalizzazione della PA, che si sono tramutate in attività progettuali legate a tecnologie necessarie per il lavoro agile, intese sia come supporto tecnologico (smartphone, pc e tablet), tool di collaboration, videoconferenze, virtual pc, remotizzazione della fonia.

Per il futuro emerge la necessità di considerare non il paradigma del lavoro ibrido, ma piuttosto del

lavoro “ovunque”, che dovrà determinare nuovi modelli di erogazione dei servizi, ma anche di reclutamento del personale

Questa nuova modalità di accesso alle risorse porta con sé un gravissimo aumento degli attacchi informatici e la necessità di considerare la **cybersecurity come un prerequisito essenziale**

Lead and Empower Anywhere

- ▶ Go beyond hybrid to design a **human-centric workplace**.
- ▶ Harness the power of **business technologists**.
- ▶ Build an **internal talent marketplace**.

“Simply moving from onsite to remote is not the end of the conversation...it is a starting place for how we lead the way forward.”

Mbula Schoen, Senior Director Analyst

- **PNRR**

Il Piano Nazionale di ripresa e resilienza si articola in 6 Missioni, ovvero aree tematiche principali su cui intervenire, individuate in piena coerenza con i 6 pilastri del Next Generation EU. Le Missioni si articolano in Componenti, aree di intervento che affrontano sfide specifiche, composte a loro volta da Investimenti e Riforme.

Tra queste aree vi è la Digitalizzazione della PA che prevede ingenti fondi da destinarsi agli Enti per trasformare la Pubblica Amministrazione rendendola più semplice per cittadini e imprese riducendo i tempi e i costi. Anche le altre aree, seppur non vedano direttamente coinvolti i servizi IT, possono prevedere lo sviluppo di nuove progettualità nelle quali le in-house possono essere fattivamente coinvolte.

- **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 cybersecurity nazionale, ha definito la strategia

per il cloud per le pubbliche amministrazioni.

In particolare, la strategia prevede:

- che le amministrazioni adottino 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.

- **Sviluppo infrastruttura banda ultralarga scuole bul**

Nel 2020 il MISE ha pubblicato un bando per il collegamento di tutte le scuole d'Italia in fibra ottica con banda minima garantita di 100Mbps. Nel 2021 le scuole del Veneto sono state assegnate a TIM che completerà i lavori entro il 2023 con una banda minima garantita di 200 Mbps. Alcune scuole del territorio, già servite da Pasubio Tecnologia, sono state collegate, in questi casi si è proceduti ad attivare immediatamente la connessione senza acquisizione di hardware aggiuntivo passando per i firewall perimetrali della società permettendo così mantenere inalterate le configurazioni, tale soluzione presenta inoltre il vantaggio della ridondanza in caso di guasto della linea, un monitoraggio preciso delle funzionalità utile per le segnalazioni di guasti e successive verifiche.

3.1. Tendenze tecnologiche e impatto sul contesto

Oltre a quanto riportato relativamente all'adozione di tecnologie dovute al COVID, per il prossimi anni il focus sarà sicuramente il passaggio alla tecnologia total web e responsive dettato dalla necessità di accessibilità totale (Anywhere Operation). Il paradigma del lavoro "ovunque" dovrà determinare nuovi modelli di erogazione dei servizi, ma anche di reclutamento del personale.



Per le pubbliche amministrazioni il tema Privacy e Cybersecurity sono specificatamente indicati nel piano triennale di Agid per la strategia informatica degli enti e del personale.

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.

Identity-First Security



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.

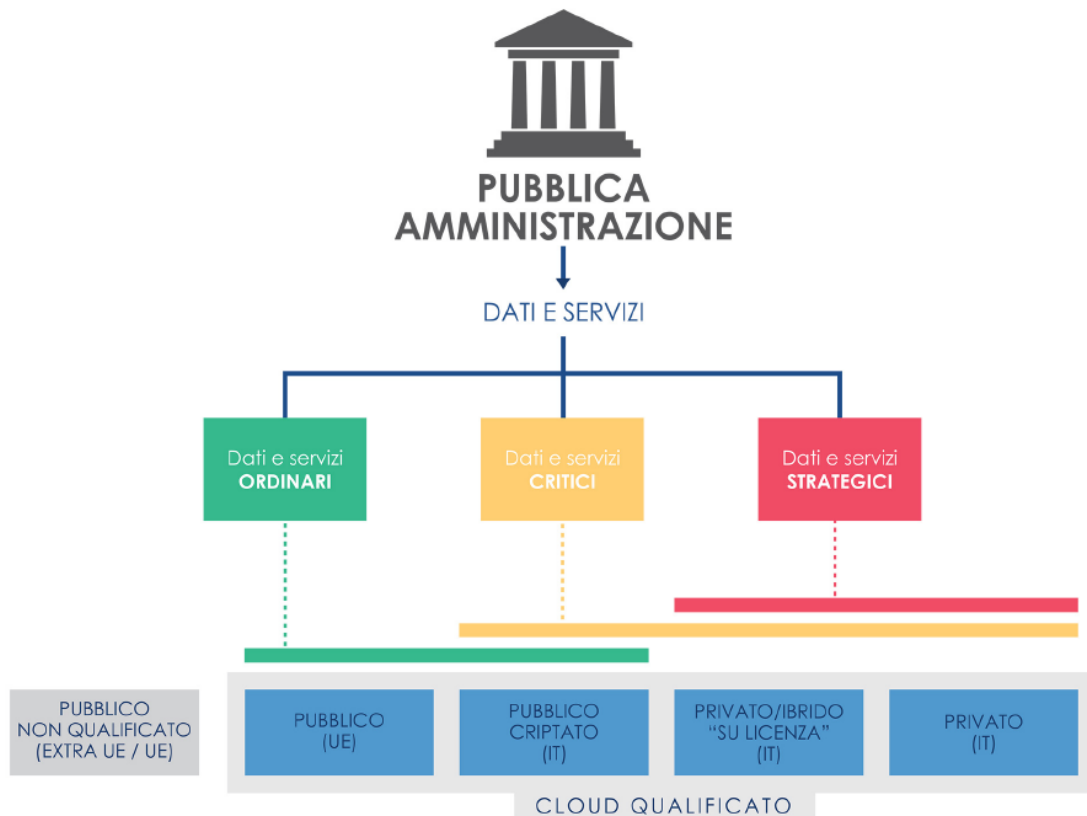
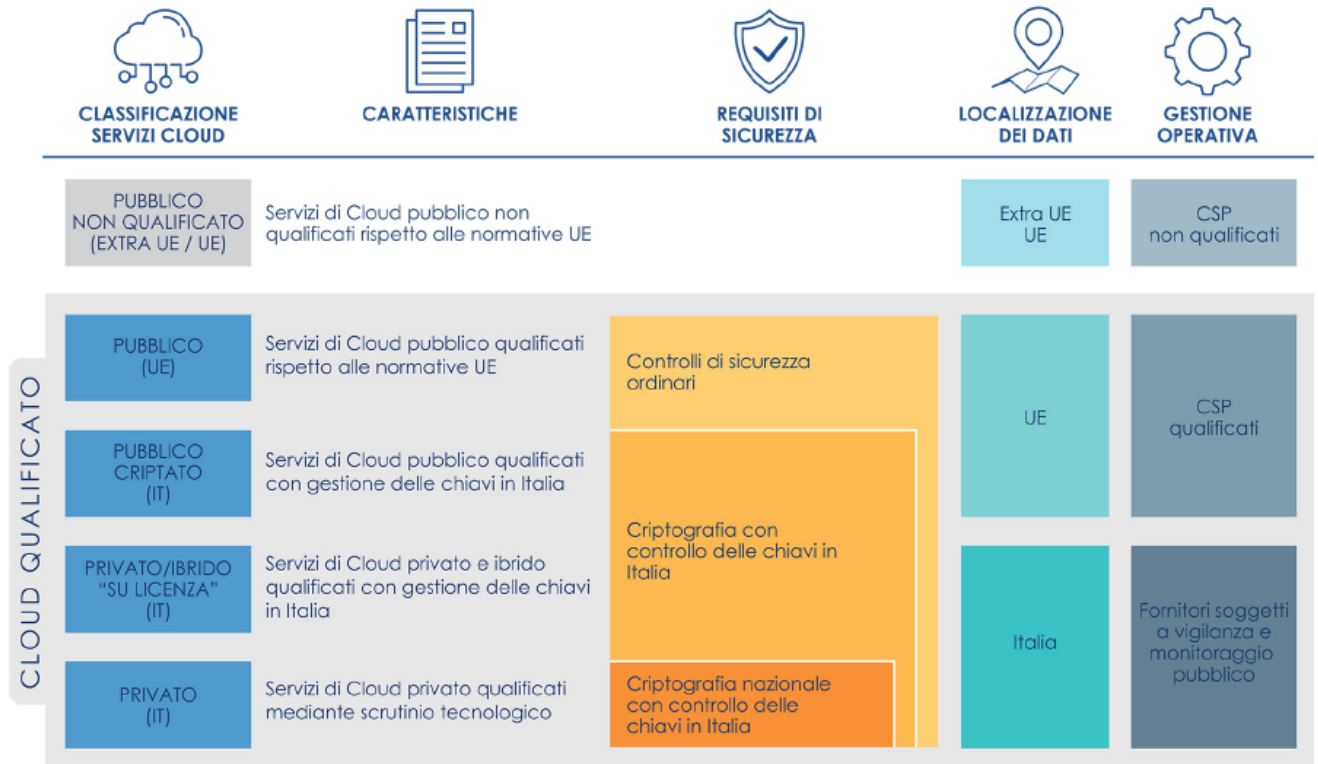
4. La descrizione delle attività aziendale

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.

In base al censimento di Agid il Data Center di Pasubio tecnologia 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)



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 esorare servizi qualificati SaaS per i propri soci e per clienti terzi.

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
- assistenza informatica applicativi Sicraweb
- servizi cloud presso ns DC (SaaS)
- 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
- centrale di acquisto di beni e servizi IT

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

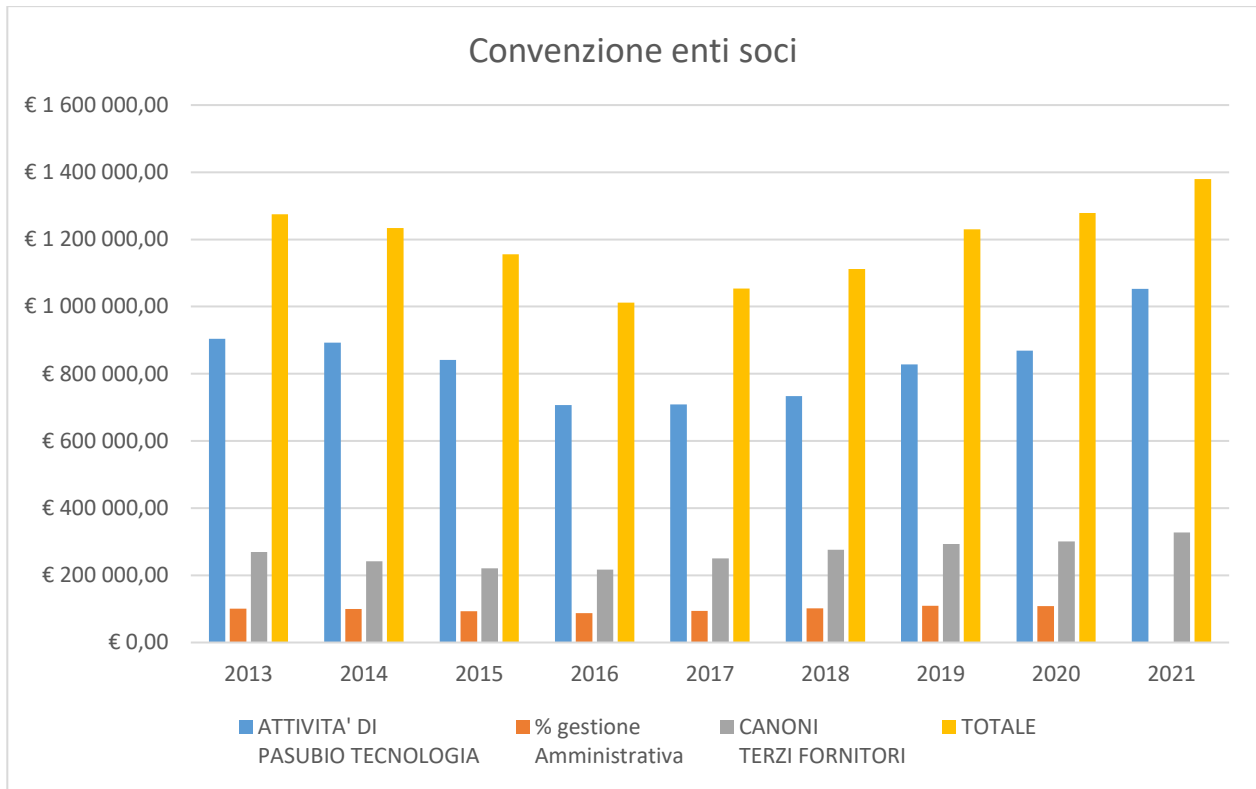
del piano triennale dell'informatica, nella sua applicazione e raggiungimento degli obiettivi normativi. L'importanza del ruolo di RTD è crescente e potrebbe essere ulteriormente rafforzato con una attività di supporto specifico ai propri enti. E' strategico perché consente la totale integrazione PT/Cliente e, soprattutto, perché solo attraverso la perfetta coerenza tra RTD e società

- **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.

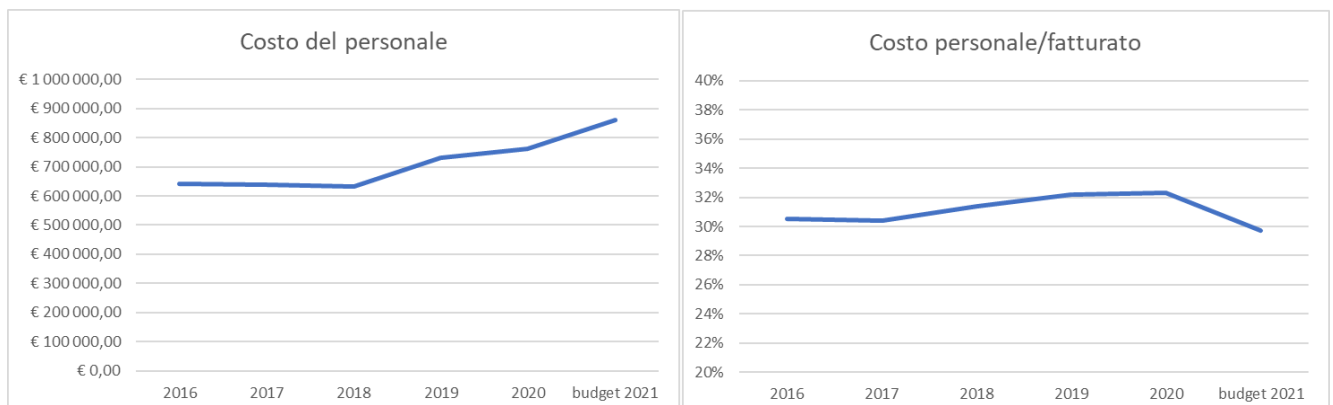
4.2. Evoluzione dei principali dati finanziari storici

Il prospetto dei dati finanziari mostra una crescita costante del volume di affari e dei canoni annuali a partire dal 2016. Si rileva tuttavia che il canovaccio dei canoni, il cui impianto è decennale, non rappresenta 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

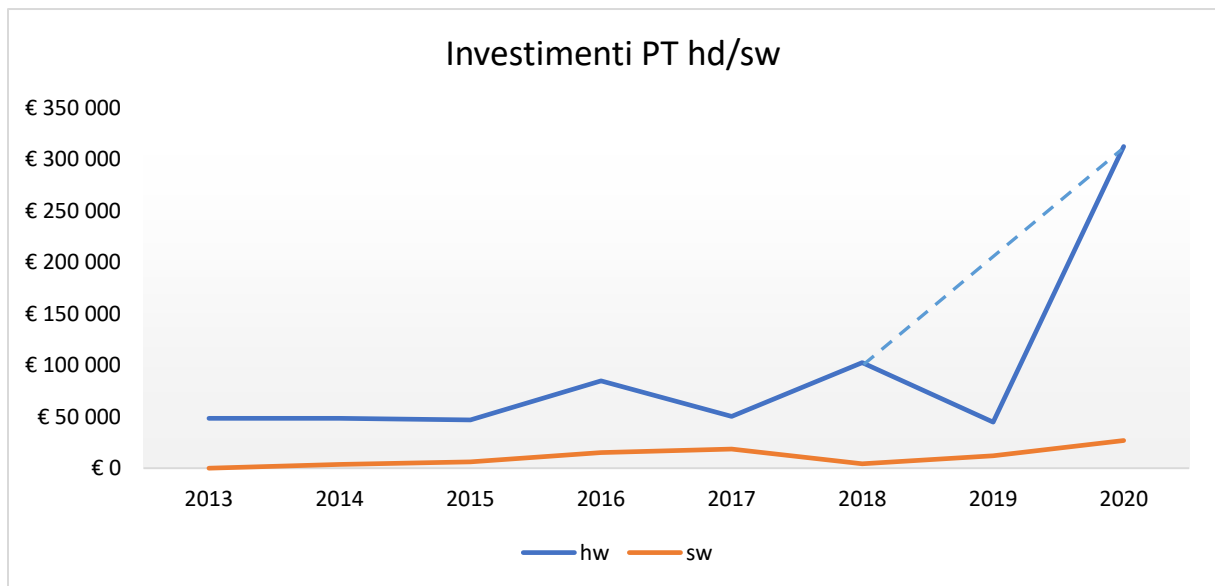


Il costo del personale è cresciuto in funzione dell'aumento del volume d'affari, ma con un minore tasso di crescita. Ciò da un lato determina una generale maggiore redditività, ma dall'altra conferma la sofferenza accusata da alcuni settori, particolarmente sotto pressione.



4.3. 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 importanti acquisiti 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.*

5. Le intenzioni strategiche

5.1. MISSION

Obiettivo della società è dunque 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.

5.2. VISION

L'obiettivo della società 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.

Poiché cittadini e imprese si muovono nel territorio superando i confini del singolo comune è indispensabile che i servizi erogati e i processi a monte siano standardizzati. Ciò consente ai singoli enti non solo di procedere ad operazioni di aggregazione semplici e non onerose, ma anche di potersi convenzionare tra loro per la condivisione di servizi e funzioni.

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.

Il modello distingue tuttavia l'approccio verso i soci che affidano in house tutti i sistemi informativi del proprio Ente a PT e quello verso gli enti del SAD che affideranno a PT singoli servizi appartenenti ad un distinto catalogo che saranno erogati in qualità di partner tecnologico del SAD stesso.

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 **Analisis**

FORZA		DEBOLEZZA	
Economia di scala	5	Percezione del servizio	3
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	Posizione Enti sovraordinati	5
Presenza Assinter	2	Evoluzione Normativa	4
Cerchio ICT in house	5	Individuazione decisori entro Enti	4
Pandemia	4	Cybersecurity	5
PNNR	5		
Strategia cloud Italia	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 e 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.

Nel breve medio periodo l'attività dovrà focalizzarsi 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 4

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 scelte dei singoli enti non allineate possono minare lo sviluppo omogeneo dei servizi.

POTENZIALI ENTRANTI

Grado di pericolosità 2

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 4

La società eroga servizi acquistando prodotti sul mercato. Le nuove tecnologie entranti devono essere assorbite ed utilizzate dalla società formando i propri dipendenti.

CLIENTI

Grado di pericolosità 5

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 sgauriti è tuttavia un'ipotesi remota l'uscita di un cliente con l'affidamento in-house

5.3.3. VRIO Framework

La VRIO framework dà 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

tangibili	fisiche	Rete in FO	1
		Data Center certificato	2
		Qualifiche DC	3
		Licenze	4
	Finanziarie	Cassa	5
		Patrimonio immobiliare	6
intangibili	tecnologiche	Competenza IT per PA	7
		Operatore TLC	8
	reputazione	9	
	Responsabile della transizione digitale	10	
umane			11

	V	R	I	O
1	X	X	X	X
2	X	X		X
3	X	x	X	X
4	X			X
5	X			

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

Forza relativa ----->	PUNTI DI FORZA SUPERFLUI	PUNTI DI FORZA ESSENZIALI 2 1 8 7 4 6
	PUNTI DI DEBOLEZZA SUPERFLUI 5	PUNTI DI DEBOLEZZA ESSENZIALI 9 10 11
	Importanza strategica ----->	

- 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 Microsoft 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.
- 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)
- 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)

Dal Business Model canvas e 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		
1	Competenza IT per PA	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. E' fondamentale migliorare i processi interni per renderli sempre più aderenti alla risoluzione delle necessità dei clienti, mutevoli in funzione degli adempimenti normativi e della loro e sviluppare le nuove competenze (AI, cybersecurity ecc..) che derivano dall'evoluzione tecnologica e normativa.
2	Rete in FO e Operatore TLC	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 consolidare l'infrastruttura, garantire SLA adeguati e svilupparla in funzione delle esigenze dei clienti (esistenti e potenziali)
3	Data Center	Il DC di PT è certificato ISO27001, ISO 27107 e 27018, nessun ente in Veneto vanta un DC con queste qualifiche. E' indispensabile mantenere la certificazione adottando tutti i

		<p>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 progetti evolutivi verso il cloud o soluzioni ibride anche sfruttando il costituendo accordo di rete in divenire con il cerchio ICT in house</p>
4	Ruolo di Responsabile della transizione digitale	<p>L'importanza del ruolo di RTD è crescente e dal punto di vista normativo. PT si pone come supporto al RTD: tale ruolo è strategico perché consente una migliore integrazione con il Cliente e, soprattutto, perché il ruolo di soggetto esperto facilitatore garantisce la crescita omogenea del territorio attraverso la stesura di un comune Piano triennale per l'informatica dei Comuni soci.</p>

5.3.5. Fattori Critici di Rischio (FCR)

Dalle analisi condotte emergono i seguenti Fattori critici di rischio

Risorse umane	<p>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.</p>
Reputazione	<p>La complessità aziendale è scarsamente percepita dai soci e ancora di meno è compreso il servizio erogato che viene spesso esso a confronto con soluzioni di mercato di tipo domestico o che non soddisfano i requisiti di sicurezza dovuti</p>

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, cloud, sicurezza, interoperabilità, identità digitale.

L'incremento della richiesta di networking necessita di maggiori risorse e personale dedicato specificatamente alla cyber security e alle nuove tecnologie

A seguito dell'ingresso di nuovi soci nella compagine sociale, dell'affidamento di attività da parte di nuovi Enti non soci e della richiesta di nuovi servizi da parte di altri Enti soci è emersa la necessità di procedere all'assunzione di personale con i seguenti profili:

- tecnico informatico;
- sistemista programmatore-analista;
- project manager - project developer;

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 u sistema di Project management ci si è avvalsi della figura di mentore/coach per la formazione del personale interno.

5.4.2. Informazione e tecnologia

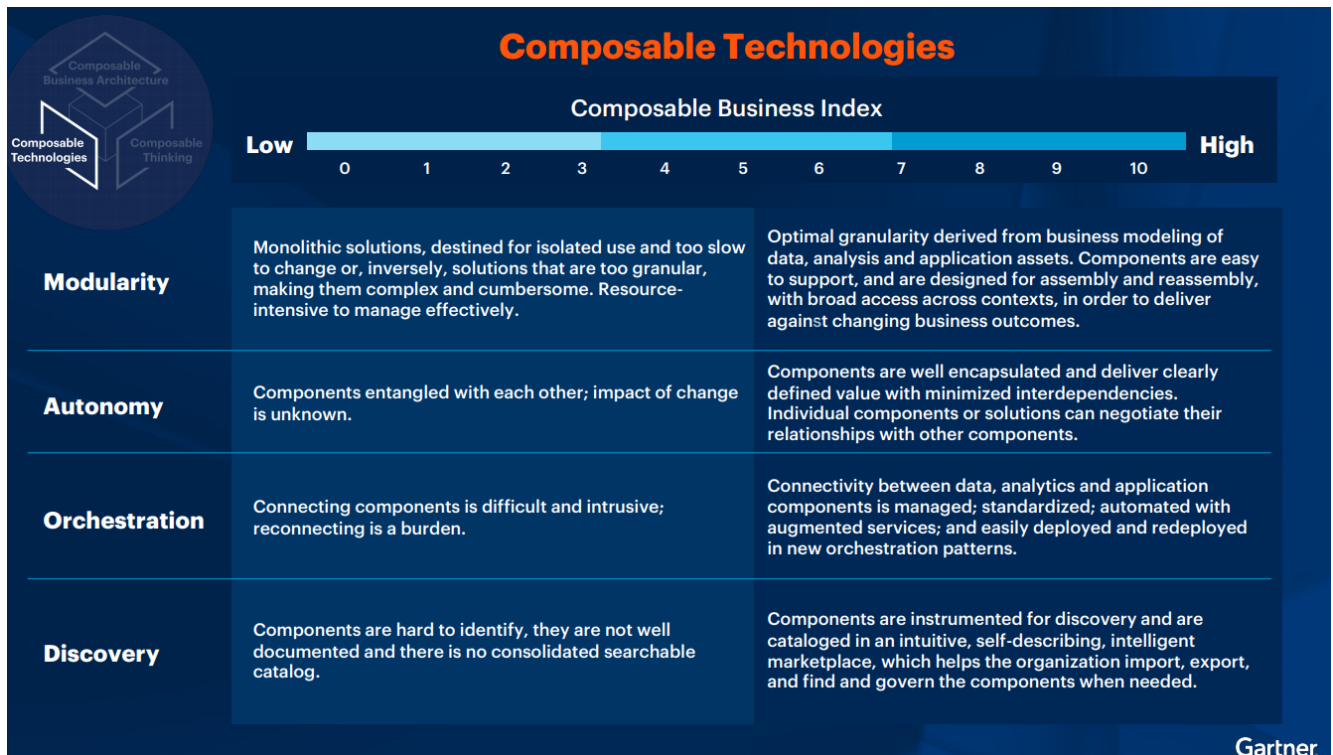
Obiettivo tecnologico del presente biennio è il completo passaggio all'iperconvergenza per garantire prestazioni, resilienza e scalabilità. Nel corso del 2021 :

- sono stati aggiunti 4 nodi Nutanix al cluster di disaster recovery situato a Padova.
- sono stati aggiunti 6 nodi Nutanix al Data Center di produzione e completamento della migrazione dalla precedente infrastruttura VMWARE.

La diffusione della rete di FO comporterà dei cambiamenti relativamente alle ridondanze di interconnessione con gli enti e l'adozione di protocolli di routing evoluti.

Passaggio dal "community cloud" al "hybrid cloud" per razionalizzare i costi di servizi specifici.

Edge computing per videosorveglianza e targa system



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 inesprese 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 inesprese 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/Assinter: 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

OBIETTIVO 1	Consolidare il riposizionamento dell'Azienda quale Service Provider ICT/System Integrator, valorizzandone competenze, soluzioni e servizi.	Fattori critici di successo: Competenza IT per PA Fattori critici di rischio: Reputazione
OBIETTIVO 2	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 e delle competenze	Fattori critici di successo: Rete in FO e Operatore TLC Data Center Ruolo di Responsabile della transizione digitale Fattori critici di rischio: Risorse umane
OBIETTIVO 3	Continuare sistematicamente il percorso di efficientamento dei costi e 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	Fattori critici di successo: Competenza IT per PA Data Center Fattori critici di rischio: Risorse umane

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.

OBIETTIVO 1	<i>Consolidare il riposizionamento dell'Azienda quale Service Provider ICT/System Integrator, valorizzandone competenze, soluzioni e servizi.</i>
Azione 1.1	Partecipazione e consolidamento ICT in house KPI adesione annuale
Azione 1.2	Valorizzazione data center, abbandono architettura blade center KPI n. server consolidati nel sistema iperconvergente.
Azione 1.3	Valorizzazione infrastruttura FO. KPI Km di fibra gestita e N, apparati di rete attivi collegati
Azione 1.4	Riunioni periodiche enti soci KPI n. riunioni Amministrazione, n. riunioni RTD
Azione 1.5	Riunione ecosistema KPI n. riunioni/ eventi
OBIETTIVO 2	<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>
Azione 2.1	Migliorare il rapporto con gli utenti grazie alla all'aumento del n. di dipendenti/n.postazioni KPI Questionario soddisfazione clienti, KPI Numero dipendenti
Azione 2.2	Accompagnamento RTD KPI n enti che affidano il servizio
Azione 2.3	Mantenimento delle risorse strategiche materiali aziendali KPI Importo investimenti
Azione 2.4	Rafforzamento delle competenze risorse / processi KPI Ore formazione
Azione 2.5	Qualificazione servizi SaaS (es Zimbra, BBB, Owncloud, comunweb, Halley, Maggioli, Dedagroup) KPI n. app SaaS
Azione 2.6	Supporto Informatizzazione scuole KPI n. server scuole
Azione 2.7	Cybersecurity KPI n. incontri tavoli permanenti
OBIETTIVO 3	<i>Continuare sistematicamente il percorso di efficientamento dei costi e dell'organizzazione per poter erogare ai propri soci servizi di qualità, erogando servizi</i>



	<i>cloud anche ad altri enti pubblici non soci</i>
Azione 3.1	Migliorare la redditività del Data center KPI N. enti consolidati nel proprio data center, reddito operativo
Azione 3.2	Rafforzamento organico interno e nuovi spazi di lavoro KPI n persone, mq/ dipendente

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:

PASUBIO TECNOLOGIA – BUDGET TRIENNALE		2020	budget 2021	budget 2022	budget 2023
RICAVI SERVIZI GESTIONE INFORMATICA		€ 1 575 566,85	€ 2 028 323,98	€ 2 871 323,98	€ 2 441 323,98
	2.2.1 progetto VIPA		€ 280 000,00	€ 500 000,00	
	canoni cloud progetto VIPA			€ 50 000,00	€ 250 000,00
	2.2.1 Camposampiero			€ 250 000,00	
	canoni cloud Camposampiero				€ 120 000,00
	AMCPS			€ 43 000,00	€ 43 000,00
RICAVI CONNETTIVITA' - TLC		€ 150 946,67	€ 256 037,00	€ 256 037,00	€ 256 037,00
RICAVI VENDITA		€ 335 376,51	€ 406 000,00	€ 406 000,00	€ 406 000,00
RICAVI - ALTRI PROGETTI		€ 152 521,06	€ 159 000,00	€ 159 000,00	€ 159 000,00
RICAVI - ALTRO		€ 99 285,70	€ 41 060,00	€ 41 060,00	€ 41 060,00
TOTALE RICAVI		€ 2 360 696,79	€ 2 902 420,98	€ 3 745 420,98	€ 3 315 420,98
COSTI SERVIZI GESTIONE		€ 551 653,91	€ 752 050,00	€ 752 050,00	€ 752 050,00
COSTI CONNETTIVITA' -		61 300,00	93 300,00	93 300,00	93 300,00
COSTI ACQUISTO		€ 362 700,00	€ 439 100,00	€ 739 100,00	€ 439 100,00
	di cui acquisti 2,2,1			€ 300 000,00	
COSTI - ALTRI PROGETTI		€ 302 000,00	€ 367 000,00	€ 367 000,00	€ 367 000,00
COSTI DEL PERSONALE		€ 762 443,80	€ 861 700,00	€ 861 700,00	€ 861 700,00
	nuove assunzioni			€ 120 000,00	€ 120 000,00
COSTI GENERALI		€ 167 363,79	€ 156 398,50	€ 156 398,50	€ 156 398,50
TOTALE COSTI		€ 2 207 461,50	€ 2 669 548,50	€ 3 089 548,50	€ 2 789 548,50
EBITDA		€ 153 235,29	€ 232 872,48	€ 655 872,48	€ 525 872,48
AMMORTAMENTI					
		€ 130 047,05	€ 193 567,05	€ 293 567,05	€ 293 567,05
EBIT		€ 23 188,24	€ 39 305,43	€ 362 305,43	€ 232 305,43
ONERI FINANZIARI					
		€ 4 357,00	€ 4 957,00	€ 4 957,00	€ 4 957,00
RISULTATO DI ESERCIZIO		€ 24 831,24	€ 40 348,43	€ 363 348,43	€ 233 348,43
IMPOSTE DI ESERCIZIO					
	+ UTILE/ -PERDITA	€ 20 831,24	€ 40 348,43	€ 363 348,43	€ 233 348,43

6.3. Rischi e problemi

I rischi sono in particolare connessi alla crescita delle attività e della dimensione aziendale.

In particolare, si ritengono bassi i rischi finanziari, ma più rilevanti quelli operativi legati alla disponibilità di personale ed al mantenimento del livello di qualità dei servizi erogati.

7. Conclusioni

Tramite il Piano Industriale 2021-2022 Pasubio Tecnologia intende completare la sua trasformazione e proporsi ai suoi soci ed al territorio come:

1. Partner strutturale per i soci, capace di supportare strategie ICT necessarie per la PA, realizzare ed integrare soluzioni (System Integrator) governare ed erogare servizi evoluti (Service Provider).
2. Strumento operativo tramite cui la PA, nei prossimi anni, potrà realizzare soluzioni per una PA agile, vicina al cittadino, efficiente e ed evoluta.
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.