



2<sup>a</sup> Fase del piano nazionale di e-government  
CENTRI SERVIZI TERRITORIALI – CST  
**La proposta delle PROVINCE**

Giugno 2005

A cura di





## INDICE

<b>Introduzione .....</b>	<b>3</b>
<b>Perche è l'e-government per i piccoli Comuni? .....</b>	<b>4</b>
La spesa per ICT nei piccoli Comuni .....	4
La qualità della spesa per ICT .....	5
<b>L'Associazionismo intercomunale .....</b>	<b>6</b>
<b>L'Assistenza delle Province ai piccoli Comuni .....</b>	<b>8</b>
<b>Il CST promosso dalla Provincia .....</b>	<b>10</b>
Organizzazione e rappresentanza della domanda .....	10
Servizi d'infrastruttura .....	10
Servizi applicativi.....	10
Valorizzazione della produzione "informativa" dei Comuni .....	11
Servizi al territorio.....	12
<b>Oltre la competizione interistituzionale.....</b>	<b>13</b>
<b>Cosa le Province non faranno .....</b>	<b>14</b>
<b>Gli obiettivi che le Province perseguiranno .....</b>	<b>15</b>
<b>Il modello di CST proposto dalle Province.....</b>	<b>16</b>
<b>I servizi per le Province predisposti da UPI E&amp;S .....</b>	<b>17</b>
A. Informazione, formazione e fattibilità di massima.....	17
B. Progettazione esecutiva del CST e assistenza per lo start up.....	17



## **Introduzione**

Il CST, Centro Servizi Territoriali, è la soluzione individuata dal DIT, Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie, per garantire anche ai piccoli Comuni una gestione adeguata di risorse informative e delle tecnologie ad esse connesse.

Il CST presuppone una struttura costituita da poche ma qualificate risorse umane, che governano infrastrutture e servizi di carattere tecnologico per conto dei piccoli Comuni.

Le sue funzioni riguardano la valorizzazione delle informazioni prodotte e necessarie per l'azione di governo locale; l'organizzazione della "domanda" di servizi di natura informativa e tecnologica; la gestione dei rapporti con l'offerta di tali servizi; la gestione dei processi di innovazione.

Il CST, dopo lo start up iniziale che sarà incentivato dal DIT, dovrà essere amministrato ed economicamente sostenuto dai Comuni utenti. Tuttavia, la base demografica minima (da 50.000 a 150.000/200.000 abitanti) è un obiettivo non alla portata della pur sollecitata ed incentivata propensione all'associazionismo dei piccoli Comuni.

I fondi complessivamente disponibili per l'avvio dei CST per l'intero territorio nazionale, distinti in fondi ex-finanziaria 2003 (15.000.000 Euro) e fondi CIPE (26.000.000 Euro), vanno utilizzati:

- ◆ per il cofinanziamento di progetti CST in tutta Italia;
- ◆ per il finanziamento integrale di 19 CST nelle Regioni ob. 1, inclusi Abruzzo e Molise.

Il presente lavoro intende evidenziare il ruolo che le Province intendono svolgere nella progettazione, realizzazione e successiva gestione dei CST.



## **Perche è l'e-government per i piccoli Comuni?**

Se si chiedesse a chi amministra un piccolo Comune, o ci vive, o vi svolga un'attività economica, quali sono i bisogni maggiormente avvertiti, probabilmente non avremmo come risposta "l'inclusione del Comune nei processi di e-government", ma più semplicemente "avere più opportunità".

I bisogni più avvertiti sono altri e riguardano il welfare in senso lato: la qualità della vita, le prospettive per il futuro, il livello complessivo dei servizi, la vivibilità per le giovani generazioni, le opportunità di lavoro e di crescita.

Da alcune parti si sostiene che l'e-government per i piccoli Comuni si giustificerebbe anche prevalentemente per ragioni di convenienza economica: associandosi nei CST essi spenderebbero di meno per l'ICT o, a parità di spesa, avrebbero più servizi. Ma questo argomento non è convincente in assoluto, e lo è ancora di meno per i Sindaci dei piccoli Comuni, per almeno tre motivi: il carattere rigido della spesa e l'incapacità dei piccoli Comuni di gestirla efficacemente.

### **La spesa per ICT nei piccoli Comuni**

La spesa attuale non è elevata ed è difficilmente riducibile: nei piccolissimi Comuni, l'incomprimibilità, oltre una certa soglia, dei costi del software applicativo e dell'assistenza fa sì che la spesa pro-capite per i Comuni con meno di 1000 abitanti sia più alta che non per i Comuni di 3000/4000 abitanti.

Tuttavia questa constatazione non è sufficiente a convincere i Comuni ad associarsi: da analisi svolte in diverse realtà territoriali (Lombardia, Piemonte, Abruzzo, Molise, Campania) sulla base di interviste, raccolte di dati, deduzioni dai fatturati di società specializzate nell'offerta di servizi ICT, si può definire la seguente curva della spesa nei piccoli Comuni per ICT:

Fino a 1000 abitanti	Da 4,5 a 9 Euro per abitante
Da 1000 a 3000 abitanti	Da 3,5 a 8 Euro per abitante
Da 3000 a 5000 abitanti	Da 3,2 a 7 Euro per abitante
Da 5000 a 30.000 abitanti	Da 2 a 10 Euro per abitante



## **La qualità della spesa per ICT**

Una cosa è sostenere:

- ◆ che la spesa pro-capite per l'ICT nei piccoli e piccolissimi Comuni (fino a 3000 abitanti) è relativamente alta, se rapportata alla spesa pro-capite dei Comuni di dimensioni appena più grandi (da 5000 a 7/8000 abitanti);
- ◆ che al crescere della dimensione demografica dei Comuni, la "forbice" tra spesa pro-capite minima e massima si allarga notevolmente, per ragioni fisiologiche e, spesso, anche patologiche;

altra cosa è sostenere che i Comuni, piccoli o grandi che siano, sono disposti a farsi aiutare per gestire in modo più razionale questa spesa.

Il problema dell'ICT nei piccoli Comuni (e non solo nei piccoli) non è tanto nelle dimensioni della spesa, quanto nel carattere in buona misura improduttivo della stessa, nel divario tra mezzi impiegati e quantità/qualità dei sistemi informativi ottenuti e utilizzati.

Gli strumenti ICT, infatti, non giungono mai ad essere pienamente posseduti e sfruttati dal personale comunale incaricato della gestione dei pochi dati necessari per garantire le funzioni amministrative obbligatorie. E, però, tali funzioni non potrebbero più essere svolte senza l'ausilio dei software offerti dal mercato.

Questa situazione determina una dipendenza culturale, economica ed anche progettuale dei piccoli Comuni nei confronti dei loro fornitori che, come si può immaginare, non vedono di buon occhio una razionalizzazione della domanda che sfugga al controllo dell'offerta.



## L'Associazione intercomunale

I problemi dei piccoli Comuni (il termine "piccolo Comune" deve essere inteso non solo nel senso di Comune demograficamente povero, ma anche di Comune "distante", a rischio di isolamento e di rapido spopolamento, tagliato fuori dalla circolazione di flussi economici e di risorse culturali) sono abbastanza noti, e possiamo riassumerli nella dicotomia tra **titolarità teorica** di funzioni e **mancanza di competenze e risorse** per assolverle. Nella tabella viene riportata la distribuzione dei Comuni per classi demografiche nelle regioni italiane.

REGIONE	Pop. <=1.000	>1.000 e <=3.000	>3.000 e <=5.000	>5.000 e <=15.000	>15.000	TOTALE
ABRUZZO	103	117	33	37	15	305
BASILICATA	20	53	24	29	5	131
CALABRIA	58	186	79	67	19	409
CAMPANIA	58	197	81	138	77	551
EMILIA ROMAGNA	16	77	74	128	46	341
FRIULI VENEZIA G.	47	89	26	50	7	219
LAZIO	91	114	52	74	47	378
LIGURIA	99	65	19	41	11	235
LOMBARDIA	355	531	264	304	92	1.546
MARCHE	53	90	38	45	20	246
MOLISE	62	55	7	9	3	136
PIEMONTE	623	361	93	85	44	1.206
PUGLIA	6	47	34	99	72	258
SARDEGNA	106	158	51	47	15	377
SICILIA	28	87	83	127	65	390
TOSCANA	19	74	48	94	52	287
TRENTINO A.A.	136	139	37	20	7	339
UMBRIA	10	36	17	15	14	92
VALLE D'AOSTA	44	24	5	0	1	74
VENETO	40	175	114	204	48	581
<b>Totale</b>	<b>1.974</b>	<b>2.675</b>	<b>1.179</b>	<b>1.613</b>	<b>660</b>	<b>8.101</b>



Pur nel quadro di una estrema frammentazione dei governi locali, il processo di un'effettiva cooperazione intercomunale fa fatica a decollare. Le Unioni di Comuni, dopo il TUEL 267/2000, si costituiscono sempre più numerose, ma restano quasi tutte nella fase di definizione delle strategie, e non di rado la motivazione di base per la loro costituzione è solo quella di assicurare ai Comuni contraenti i sussidi finanziari previsti a livello nazionale e regionale.

Perché fanno fatica a decollare le Unioni (e le altre forme di cooperazione intercomunale)?

- ◆ Manca un collegamento tra incentivi finanziari ed attività effettivamente gestite in forma associativa;
- ◆ le amministrazioni comunali promotrici non sono dotate delle necessarie competenze progettuali e gestionali;
- ◆ Governo e Regioni si limitano a mettere a disposizione risorse finanziarie e non competenze, modelli, assistenza, sistemi di misurazione dei risultati, etc..;
- ◆ non c'è coordinamento tra Governo e Regioni (legislatori e finanziatori) e Province, teoriche titolari della funzione di assistenza ai piccoli Comuni;
- ◆ conseguente "laissez faire" metodologico e di merito per gli amministratori locali, la cui azione è spesso condizionata da problemi di leadership e dalla opposizione dei segretari comunali (a tutti gli effetti quasi sempre i veri "padroni" delle macchine amministrative comunali);
- ◆ i cittadini-elettori residenti non sono quasi mai coinvolti.



## **L'Assistenza delle Province ai piccoli Comuni**

Bisogna ammetterlo con onestà: l'assistenza tecnica (amministrativa, gestionale e, perché no?, tecnologica) prevista dalla 142/90 e ripresa dalla 267/2000, che le Province dovrebbero prestare ai piccoli Comuni, spesso si risolve in un nulla: basta andare a vedere le deleghe degli Assessorati delle Province.

La sussidiarietà è parola difficile da pronunciare, dal significato ancora oscuro e, quindi, di difficile attuazione.

E' anche vero che non tutte le Province, in sé prese, sarebbero in grado, anche se lo decidessero, di prodursi in una azione di reale sostegno a favore dei piccoli Comuni. Il che non vuol dire che il sistema delle Province (e l'UPI per esso) non debba porsi il problema.

### **L'occasione dei CST si presenta come un'opportunità per le Province di ripensare il proprio ruolo, proprio in relazione ai piccoli Comuni e ai problemi dei territori da essi gestiti.**

Si tratta, in altri termini, di approfittare di una vistosa ingenuità del progetto CST, laddove si prevede che i Comuni di piccole e piccolissime dimensioni si associno in aggregazioni di almeno **50.000 abitanti su base volontaria**. Nessuno che abbia un minimo di conoscenza degli Enti locali del nostro Paese può ritenere conseguibile un obiettivo del genere. A meno che il CST non si presenti:

- ◆ come un progetto politico convincente e condivisibile dai livelli di governo regionali e nazionale;
- ◆ come un'offerta "conveniente" di servizi che non richieda la rinuncia alle prerogative gestionali autonome da parte dei piccoli Comuni;
- ◆ come una soluzione che completi e razionalizzi i processi associativi in atto tra i piccoli Comuni e non come un ulteriore livello istituzionale da promuovere;
- ◆ come un'iniziativa, quindi, assunta d'intesa sia dal sistema delle Province (UPI), da quello dei Comuni (ANCI) e delle Comunità Montane (UNCHEM).

Quest'ultimo punto è di difficile attuazione, ma decisivo per la riuscita dei CST, anche perché, a ben guardare, non vi sarebbero motivi di competizione interistituzionale tali da rendere impossibile la collaborazione. Infatti:

- ◆ a livello di singolo territorio provinciale, il potenziale (di aggregazione, di organizzazione, di presidio, di operatività) di una singola Provincia è infinitamente più rilevante, utile e spendibile di quello di una qualsivoglia libera aggregazione di Comuni;





- ◆ a livello regionale e nazionale, il consenso politico e la mobilitazione dell'ANCI garantiscono l'indispensabile contesto politico entro cui il progetto può realizzarsi;
- ◆ a livello di "sistema" delle Autonomie locali e delle loro rappresentanze, UPI e ANCI lavorano sui rispettivi sistemi per renderli competitivi, efficaci e rispondenti agli obiettivi politici condivisi.

(A ben vedere quello dei piccoli Comuni è uno dei pochi ambiti di cooperazione tra Province e Comuni che non sia "contro"- le Regioni, il Governo - ma "per" qualcuno: che questo possa funzionare, poi, è un caldo auspicio).



## **Il CST promosso dalla Provincia**

Dopo quanto sin qui esposto, quali potrebbero essere - tenendo conto dello stato d'evoluzione delle ICT e dei piani di e-government - le funzioni svolgibili da un CST promosso da una Provincia?

### **Organizzazione e rappresentanza della domanda**

La prima finalità che, a stretto rigore, il CST dovrà perseguire è quella di essere un "agente di cambiamento" dei convincimenti e dei comportamenti dei piccoli Comuni non tanto in tema di tecnologie, quanto sull'organizzazione e la gestione dei servizi che presuppongono l'uso dei sistemi informativi e delle tecnologie stesse.

Di conseguenza il servizio più importante, da assicurare sin da subito, è quello di svolgere funzioni di organizzazione della domanda di servizi. E' da vedere successivamente come tale servizio si debba, poi, articolare nella concreta situazione di ciascun CST (acquirente centralizzato di servizi, consulente del singolo Comune acquirente, scouting sul mercato, etc..).

### **Servizi d'infrastruttura**

Un CST deve quindi provvedere alla fornitura di servizi di infrastruttura per servizi evoluti di e-government: la disponibilità di accesso alle reti, la posta certificata; l'autenticazione digitale; piattaforme per l'erogazione di servizi in multicanalità e di provisioning per servizi applicativi in ASP.

### **Servizi applicativi**

I servizi applicativi da assicurare sono di gran lunga i più rilevanti per i piccoli Comuni e quelli che richiedono una più rigorosa messa a punto anche in considerazione delle specifiche competenze richieste per la loro erogazione. Possiamo distinguerli in:

#### Servizi applicativi a valenza generale

- ◆ accesso, via gateway applicativo, a banche dati centralizzate per l'interscambio informativo con i sistemi degli Enti con i quali i singoli Comuni serviti dal CST devono scambiare documenti;
- ◆ gestione dei pagamenti connessa con il sistema bancario nazionale, il servizio postale e le tesorerie dei Comuni;
- ◆ protocollo informatico;
- ◆ servizi di archiviazione ottica e gestione del patrimonio informativo storico dei Comuni utenti in formato digitale.



### Servizi applicativi specifici

- ◆ interconnessione delle basi dati anagrafiche, alimentazione di INA e di banche dati a base anagrafica di altre istituzioni (INPS, Regioni, etc..);
- ◆ produzione, per conto dei Comuni serviti, della Carta di Identità Elettronica e/o della Carta Nazionale dei Servizi;
- ◆ gestione delle basi informative collegate alla fiscalità locale e dei dati catastali;
- ◆ gestione dei flussi documentali e statistici da e per i Comuni e di altri flussi documentali.

### Rappresentanza istituzionale e finanziamenti

Il CST deve poter erogare funzioni e servizi di interesse per: scuole, ambiente, promozione turistica e sviluppo economico.

Tali funzioni saranno fattivamente e agevolmente svolte se i CST saranno in grado di assumere, anche grazie al supporto della Provincia, una funzione di rappresentanza "tecnica" dei piccoli Comuni nei confronti di Enti quali Regione, MIT e altri Ministeri, Agenzie varie, Commissione Europea.

E' verosimile, infatti, che i processi di sostegno alle piccole comunità, anche in un'ottica europea, continueranno ad essere sviluppati e finanziati: i CST dovranno, dunque, con un respiro anche più ampio di quello definito dalle ICT, affiancarsi ai piccoli Comuni e con essi e, più spesso, per essi, potranno sviluppare progetti, richiedere finanziamenti, proporsi come soggetti attuatori.

### **Valorizzazione della produzione "informativa" dei Comuni**

L'articolo 12 del più volte citato TU 267/2000 affronta esplicitamente il tema della funzione di produttore di informazioni dell'Ente locale e, quindi, dei Comuni in modo particolare:

#### Sistemi informativi e statistici

1. Gli enti locali esercitano i compiti conoscitivi e informativi concernenti le loro funzioni in modo da assicurare, anche tramite sistemi informativo-statistici automatizzati, la circolazione delle conoscenze e delle informazioni fra le amministrazioni, per consentirne, quando prevista, la fruizione su tutto il territorio nazionale.
2. Gli enti locali, nello svolgimento delle attività di rispettiva competenza e nella conseguente verifica dei risultati, utilizzano sistemi informativo-statistici che operano in collegamento con gli uffici di statistica in applicazione del decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322. E' in ogni caso assicurata l'integrazione dei sistemi informativo-statistici settoriali con il sistema statistico nazionale.



Il CST può sollevare i Comuni da compiti che oggi vengono da questi subiti e di rado svolti con la dovuta preparazione e convinzione: rispondere ai questionari, interpretare le circolari, raccogliere e inoltrare dati, etc..

Il CST, molto meglio dei singoli Comuni, può criticamente interloquire con i richiedenti non solo chiedendo dei "pay-back" informativi utili ai Comuni, ma gestendo in modo professionale e tecnologicamente adeguato un data warehouse locale, dal quale attingere dati che mantengano un loro valore informativo quando richieste analoghe pervengano da più soggetti non in relazione tra di loro (caso frequentissimo).

Tale obiettivo può essere tanto più agevolmente svolto se tra le funzioni del CST sono previste anche quelle di:

- ◆ standardizzare (formati, struttura, contenuti, sistemi di archiviazione, etc.) la produzione documentale dei singoli Comuni (delibere, contratti, determine, convenzioni, bandi, appalti, gare, concorsi, etc.);
- ◆ condividere "piano dei conti" e sistemi di redazione dei bilanci comunali (relativamente, soprattutto, alla imputazione analitica delle voci di spesa);
- ◆ standardizzare le procedure di pubblicazione degli atti (sull'Albo pretorio, su internet, sui media, sulle guide, etc.);
- ◆ gestire dal punto di vista tecnologico e assistere le funzioni di alimentazione dei back-office (funzioni redazionali) dei siti internet dei Comuni;
- ◆ produrre studi, ricerche, rapporti, benchmark per amministratori locali, Provincia e Regione e proporli al mercato;
- ◆ assicurare la formazione e l'aggiornamento dei funzionari comunali in tema di adempimenti collegati alla gestione/produzione di dati, documenti, relazioni, rapporti, indici, etc.

### **Servizi al territorio**

Tale funzione diventa immediatamente percepibile nella sua concretezza quando, ad esempio, si pensi ad un'offerta di servizi in rete, integrata per la parte di competenza con i corrispondenti servizi comunali relativamente:

- ◆ alle istituzioni scolastiche (nel caso dei piccoli Comuni, in prevalenza scuole dell'obbligo), pro-loco, associazioni di volontariato, protezione civile, servizi socio-assistenziali, etc.;
- ◆ all'accesso ai servizi sanitari (CUP e consegna dei referti per via telematica, attraverso i servizi del CST);
- ◆ a politiche di promozione del territorio e di sostegno a scelte di marketing sociale promosse dai singoli Comuni o loro forme associate.



## Oltre la competizione interistituzionale

Un CST che funzionasse non sarebbe di beneficio solo per i Comuni serviti. Le Province, adottando il progetto CST come proprio progetto strategico, come **progetto di sistema**, possono realizzare una mutazione funzionale analoga a quella che, sul finire degli anni '70 e inizio anni '80, ha interessato le Camere di Commercio.

Nel caso delle Province, a ben vedere, è già tutto scritto. Cosa le Province dovrebbero fare, è definito chiaramente (assistenza tecnica ai Comuni, servizi al territorio, integrazione dei sistemi informativi, etc.): si tratta solo di "fare" davvero, e l'occasione dei CST offre un'occasione forse irripetibile, per passare dalla teoria alla prassi.

L'avvio e la guida del processo di costituzione di un CST è un'attività che può "riuscire" ad una Provincia molto di più e molto meglio di quanto possa riuscire a qualsiasi altro soggetto (Associazioni di Unioni, nuova aggregazione, Consorzio o società ad hoc, etc.). Infatti:

- ◆ la Provincia non viene percepita come antagonista dai singoli Comuni del territorio (in alcuni casi, forse, dal Comune capoluogo);
- ◆ è un soggetto "prossimo" ai Comuni (più di quanto non lo sia la Regione o qualsiasi altro soggetto) e con essi ha già molteplici e frequenti motivi di contatto;
- ◆ ha una sua consistenza collaudata e "istituzionale", più affidabile, quindi, di Associazioni di Enti sorte su base volontaristica;
- ◆ il suo profilo istituzionale di Ente "intermedio" ne fa il tramite naturale tra Comune e Regione (il che non di rado crea problemi di competizione tra Regione e Provincia, ma si tratta di problemi ovviabili se si riesce a mettere a fuoco le cause: quasi sempre o l'allocazione delle risorse o la "visibilità" sulla scena politica regionale) ;
- ◆ il bisogno di darsi un profilo conseguente, che sia funzionale sia ai Comuni che alle Regioni, è avvertibile, nei benefici che esso è in grado di arrecare, anche da cittadini e imprese.



## **Cosa le Province non faranno**

Perché le Province possano riuscire nel proporre credibilmente un proprio ruolo nella costituzione dei CST, è necessario che tengano bene a mente alcuni comportamenti politico-organizzativi da evitare:

1. autorizzare il sospetto di una pretesa di sovraordinazione gerarchica rispetto ai Comuni: l'atteggiamento della Provincia nei confronti dei Comuni deve essere quello di chi cerca di farsi accettare per la qualità dei servizi che offre;
2. competere con altre istituzioni: la Regione, il Comune capoluogo, l'Unione di Comuni che recalcitra, la Comunità Montana, etc.. Anche in questo caso, si dovrebbe puntare sulla qualità dei servizi offerti più che su esibizioni di "forza" dell'istituzione provinciale;
3. sovrapporre il protagonismo, politico e amministrativo, della Provincia (il Presidente, l'Assessore, il Dirigente, etc..) a quello dei Sindaci;
4. competere con i piccoli Comuni per la gestione di risorse finanziarie destinate all'associazionismo: la Provincia deve qualificarsi come Ente che porta i soldi ai piccoli Comuni, non come un concorrente che cerca di attingere agli stessi fondi;
5. omettere di stanziare risorse per l'assistenza tecnica ai piccoli Comuni e per il funzionamento dei CST;
6. delegare a risorse non adeguate compiti di assistenza ai piccoli Comuni ed eventuale supporto gestionale ai CST;
7. fare del CST solo un argomento di interesse esclusivo per tecnici e informatici e non anche motivo di confronto e dibattito politico.



## **Gli obiettivi che le Province perseguiranno**

Per converso, le azioni positive da promuovere perché la partita dei CST si risolva in una operazione in attivo per le Province, sono le seguenti:

- ◆ un buon lavoro di progettazione e di start up, assistito da adeguate competenze, in grado di evitare il rischio di "provincialismo" e di confrontarsi con un buon piano di fattibilità operativo, economico e finanziario che sia, a sua volta, assistito da una rete di competenze di carattere nazionale;
- ◆ coinvolgimento attivo e consapevole di Sindaci e amministratori e, quindi, la condivisione degli obiettivi strategici da parte dei Comuni coinvolti; e, d'intesa con i Sindaci, il coinvolgimento dei cittadini residenti;
- ◆ la progettazione e l'erogazione di servizi apprezzabili dai cittadini a livello locale: scuole, pro-loco, imprese, associazionismo, etc.;
- ◆ gestione condivisa degli oneri finanziari del CST, da ripartire in misura proporzionale alla consistenza demografica degli Enti, e determinazione del contributo assicurato dalla Provincia per gli oneri di gestione;
- ◆ collaborazione con altre forme associate di Comuni;
- ◆ attivazione di servizi di comunità immediatamente percepibili come utili (promozione del territorio, servizi socio-sanitari, etc.).



## Il modello di CST proposto dalle Province

Dobbiamo distinguere tre distinti momenti:

- ◆ l'aggregazione del consenso attorno all'ipotesi di un CST;
- ◆ la costituzione;
- ◆ la fase di gestione;

e per ciascuno di essi va prevista un'apposita attività di assistenza, affiancamento e regia da parte della Provincia. I profili professionali specifici che dovranno "popolare" un CST sono descritti nella seguente tabella.

FUNZIONI	TIPOLOGIE DI RISORSE E COMPETENZE
1. INNOVAZIONE	Un capo-progetto esperto nella pianificazione e nel controllo di processo in quanto applicabili ad attività di innovazione organizzativa, procedurale, tecnologica, finanziaria e amministrativa.
2. BANCHE DATI E SERVIZI DI CARATTERE INFORMATIVO	<p>Un esperto di sistemi informativi, di flussi documentali, di raccolta ed elaborazione - statistica e documentale - di dati, di redazione di rapporti e lettura comparata di dati di benchmark.</p> <p>La sua formazione è, preferibilmente, di tipo statistico-informatico, con integrazioni di carattere giuridico-amministrativo.</p> <p>Può esserne previsto, inizialmente, un impiego part-time. Il full time può essere previsto in caso di affidamento al CST dei compiti di gestione delle funzioni statistiche in capo ai singoli Comuni.</p>
3. RAPPORTI CON IL MERCATO	Un responsabile di servizi ICT cresciuto in un Comune di dimensioni medie, con buone attitudini gestionali.
4. GESTIONE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI	<p>Un buon sistemista, non necessariamente cresciuto all'interno di un Ente locale, con una buona conoscenza delle soluzioni disponibili sul mercato.</p> <p>Un esperto di soluzioni applicative e conoscitore dei processi amministrativi comunali. Il profilo è quello di uno specialista che abbia maturato le sue esperienze in società di produzione sw per Comuni o in un Comune di dimensioni medie. Il ruolo può richiedere il coordinamento di apporti specialistici esterni.</p>





## I servizi per le Province predisposti da UPI E&S

UPI Editoria & Servizi, con il supporto tecnico di LGnet, ha messo a punto servizi di informazione, formazione, consulenza e assistenza per l'avvio di CST promossi dalle Province:

### A. Informazione, formazione e fattibilità di massima

- ◆ **Obiettivo** di questo servizio è una corretta informazione di cosa sia un CST, di come vada realizzato, di quale possa essere, in ciascun contesto specifico, il coinvolgimento dell'Ente Provincia.
- ◆ **Destinatari** della proposta sono dirigenti ICT, responsabili della assistenza ai piccoli Comuni e alle loro forme associate; personale politico di ciascuna Provincia.
- ◆ **Modalità di partecipazione:** di norma, ciascun intervento è diretto ad un solo Ente Provinciale. Tuttavia è possibile che più Province, non più di tre in ogni caso, condividano la stessa esperienza formativa. In tal caso il contraente di UPI E&S è una Provincia che svolga funzioni di Ente capofila.
- ◆ **Durata e modalità di svolgimento:** due giornate di incontri e lavoro comune in presenza, distanziate da due/tre settimane. Nell'intervallo un intenso lavoro on-line per la predisposizione dei materiali da redigere per la fattibilità di massima. La durata complessiva dell'intervento è stimabile in 5 giornate per Ente.
- ◆ **Prodotto finale:** per ciascuna Provincia partecipante e per i loro uffici di pianificazione, statistica, ICT uno studio di fattibilità di massima basato sull'analisi del territorio, sulla della domanda di servizi rintracciabile tra i Comuni del territorio, dello stato delle ICT, del rapporto con il mercato, del rapporto con gli altri Enti. Analisi statistico-funzionale sulla realtà dei piccoli Comuni del territorio. Una banca dati (su Excel) utile anche per il benchmark con altri territori. Documento per l'organo deliberante (Consiglio) che definisce i criteri di fattibilità, i contenuti e le finalità operative del CST.

### B. Progettazione esecutiva del CST e assistenza per lo start up

- ◆ **Obiettivo:** mettere in condizione ciascuna Provincia aderente di coinvolgere attivamente i Comuni del proprio territorio e procedere con essi ad una progettazione esecutiva e partecipata del CST; definire con precisione il ruolo, i costi e il livello di coinvolgimento operativo, organizzativo e politico della Provincia nella fase di start up e a regime; progettare la struttura organizzativa del CST e contribuire alla selezione delle risorse professionali.



- ◆ **Destinatari:** la Provincia proponente, le forme associate di Comuni presenti sul territorio e i singoli Comuni. Potranno essere coinvolti, in funzione delle circostanze e delle richieste della Provincia e dei Comuni, anche altri soggetti.
- ◆ **Modalità di erogazione:** è prevista una presenza in loco da parte di consulenti specialisti di UPI E&S, i quali assisteranno la Provincia in tutte le fasi di rilevanza progettuale, in particolar modo di quelle che prevedono la partecipazione dei Comuni, l'analisi dei dati, la formazione di volontà comuni da trasferire in strategie e servizi per i CST.
- ◆ **Strumenti di cooperazione in rete:** oltre agli incontri in presenza, sarà attivato un intenso lavoro cooperativo in rete con il network di consulenti di UPI E&S. E' previsto l'utilizzo di piattaforme di FAD, di consulenza on-line, di cooperative processing per gruppi di progetto, e di un innovativo sistema di produzione elaborazione e valutazione di dati.
- ◆ **Prodotto finale:** il prodotto finale sarà il progetto esecutivo del CST, corredato dalle dichiarazioni formalizzate dei Comuni e loro forme associative aderenti, dall'indicazione precisa del ruolo che nel CST sarà svolto dagli organi di indirizzo e controllo e dalla struttura operativa. Saranno redatti i contratti per la regolamentazione dei rapporti tra CST e singoli Comuni o loro forme associate, con l'indicazione dei livelli di servizio da assicurare e dei costi relativi.