

Orizzonte 2027

Linee strategiche 2025-2027

50 Anni di persone, competenze, tecnologie



INDICE

• <u>Introduzione</u>	3
• <u>Contesto</u>	5 - 9
• <u>Modello giuridico ed economico</u>	10 - 12
• <u>Percorso strategico, strumenti abilitanti e visione strategica</u>	13 - 15
• <u>Pianificazione strategica</u>	16 - 40
• <u>CSI come best partner della PA</u>	18 - 25
• <u>Next Gen Cloud</u>	26 - 30
• <u>Al fattore di innovazione strutturale e valorizzazione dei dati</u>	31 - 35
• <u>Le persone per la crescita sostenibile del consorzio</u>	36 - 40
• <u>Economics</u>	41 - 48
• <u>Ricerca & Sviluppo</u>	49 - 52
• <u>Sostenibilità</u>	53 - 56
• <u>Monitoraggio</u>	57 - 60
• <u>Allegati</u>	61 - 65

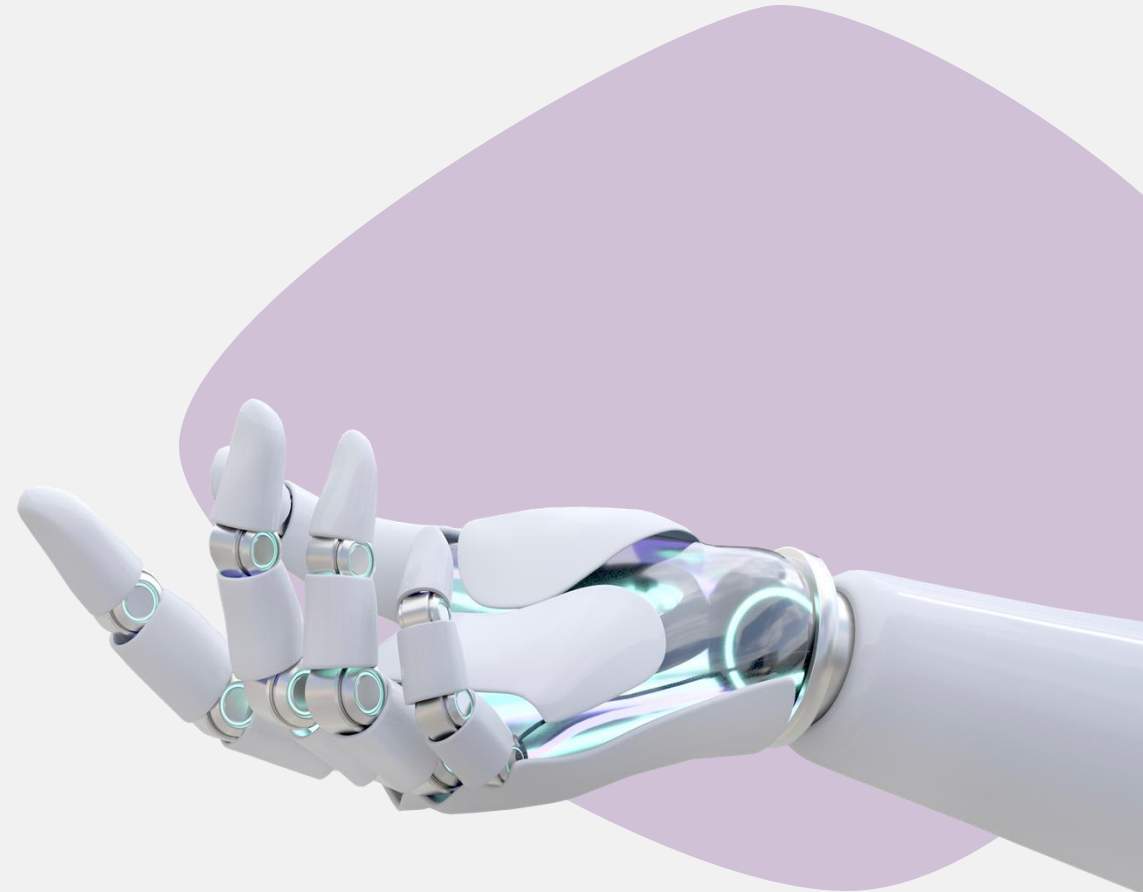


Introduzione

Le Linee strategiche CSI 2025-2027 "**Orizzonte 2027**", delineano l'orientamento per l'evoluzione del Consorzio nei prossimi tre anni. Le Linee prendono in considerazione il contesto operativo attuale, i piani di sviluppo ICT e di trasformazione digitale degli Enti e le evoluzioni normative nel campo della trasformazione digitale del Paese e della Pubblica Amministrazione italiana. Resta centrale, nella definizione del Piano, il ruolo del Consorzio come soggetto in grado di contemperare la risposta ai fabbisogni espressi dagli Enti nel rispetto delle disposizioni normative, con la tutela dei diritti costituzionali dei cittadini attraverso la necessaria formazione e adeguamento delle competenze del proprio personale e la formazione sugli Enti, la garanzia della sicurezza dei dati, la continuità nella disponibilità dei servizi. Questo ruolo, svolto con costanza negli anni, ha consolidato l'autorevolezza e la percezione del Consorzio come partner affidabile per accompagnare gli Enti nella transizione al digitale, verso nuovi paradigmi di servizio agli utenti finali, tanto da renderlo preferibile anche da Enti al di fuori del territorio regionale. Ora, uno degli obiettivi principali di sviluppo è **integrare efficacemente le tecnologie emergenti** per migliorare l'efficienza, l'economicità e la qualità dei servizi erogati internamente ed esternamente al Consorzio: gioca un **ruolo strategico l'intelligenza artificiale (AI)** evoluta significativamente negli ultimi anni ed oggi opportunità per la **Pubblica Amministrazione**.

Dal punto di vista economico, le Linee strategiche considerano come base le attuali linee di ricavo, la crescita dinamica del Consorzio e la disponibilità di risorse generate dalla programmazione dei fondi strutturali 2021-2027, dal completamento dei progetti derivanti dal PNRR e dalla ulteriore disponibilità di fondi «svincolati» PNRR.

La sezione relativa al **percorso strategico** mostra il contesto in cui CSI definisce le proprie linee e riporta i **target per il 2027**, mentre la pianificazione del business di CSI, la definizione degli obiettivi specifici e misurabili e lo sviluppo delle risorse umane e organizzative sono trattati in dettaglio nelle rispettive sezioni. Le sezioni riguardanti gli economics, la sostenibilità e il monitoraggio completano il quadro delle Linee Strategiche.



Contesto

FATTORI DI CONTESTO

L'azione del CSI si inserisce in un contesto globale caratterizzato da **profonda instabilità** e da **correnti di trasformazione epocali**. Le minacce alla **sicurezza** creano tensioni sul fronte dell'economia, dell'approvvigionamento energetico, delle priorità dei governi, con un'attenzione rafforzata alla sicurezza, che spinge a dirottare risorse importanti verso i settori tradizionali della difesa (sia pur con nuove opportunità per la cybersicurezza). Parallelamente, **l'uscita dalle politiche macroeconomiche di stimolo alla crescita** fa prevedere a medio termine una **contrazione delle disponibilità di bilancio** della PA. In questo contesto la spinta verso la trasformazione digitale (come anche verso quella ecologica) deve sostenere la **competizione con priorità ritenute più urgenti**.

Vi è d'altra parte una forte **pressione trasformativa sul mercato**, generata tanto dalla concentrazione degli attori economici in un sistema di sostanziale **oligopolio**, quanto dall'attesa delle **capacità di disruption dell'IA**. Le **politiche europee** hanno disegnato in questi anni una risposta a queste sfide attraverso diversi interventi normativi con le linee strategiche del **Digital Decade**, che sottolineano la dimensione sociale, umanistica e di sostenibilità della trasformazione digitale. Lo sforzo di regolazione dei mercati e delle tecnologie emergenti si è concretizzato in norme importanti come il **Digital Markets Act**, il **Data Governance ACT**, il **Data Act** e da ultimo l'**AI Act**; l'efficacia di tale regolazione è oggi ai suoi primi banchi di prova, con un impatto comunque più mirato al settore privato che alle PPAA.

Gli **indirizzi nazionali** invece – in particolare verso il settore pubblico – rivelano una sostanziale **continuità** rispetto all'ultimo decennio: i **piani nazionali AgID**, sostenuti dalle risorse del **PNRR**, continuano lo sforzo di costruzione del "sistema operativo della PA" secondo un modello che rafforza il **governo centralizzato** e il ricorso a **soluzioni nazionali** condivise, sia pure con una dichiarata volontà di rafforzare il ruolo delle **amministrazioni territoriali**.

In uno scenario tanto complesso, il CSI pone al centro delle proprie linee triennali la **flessibilità**, **l'innovazione consapevole** - ovvero una profonda comprensione delle **tendenze tecnologiche** coniugate con un'attenta valorizzazione e tutela dei diritti – e le **esigenze degli enti consorziati e dei dipendenti**. Questi elementi saranno cruciali per garantire la sostenibilità e il successo di CSI nel lungo termine.



Geopolitici



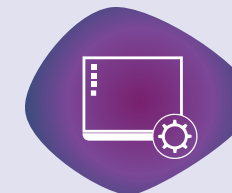
Economici



Sociali



Istituzionali e normativi



Tecnologici



Fattori di
contesto

CONTESTO CSI

CSI Piemonte: una storia che parte da lontano

Il CSI Piemonte è il Consorzio piemontese che da 50 anni, con passione e professionalità, si occupa di fornire servizi informatici e digitali per supportare le attività e le iniziative degli Enti consorziati e delle pubbliche amministrazioni che, nel tempo, lo hanno scelto come partner per lo sviluppo e l'erogazione di servizi.

La tecnologia al servizio degli enti

Offrendo un supporto qualificato in materia di gestione dei sistemi informatici, sviluppo di software e applicazioni, sicurezza informatica, digitalizzazione dei processi, cloud per citare soltanto alcuni ambiti, CSI Piemonte svolge un ruolo chiave nel garantire che gli Enti abbiano a disposizione le risorse e le competenze necessarie per avvalersi pienamente delle tecnologie digitali in modo da generare valore per gli Enti stessi e per i destinatari dei loro servizi, cittadini ed imprese.

La generazione del valore

Il modello giuridico ed economico adottato dal Consorzio, basato su attività al costo, garantisce agli Enti consorziati un utilizzo efficiente delle risorse economiche, consentendo di contenere i costi operativi e di mettere a fattor comune le iniziative di investimento grazie alla collaborazione ed alle sinergie che il Consorzio promuove tra le amministrazioni coinvolte.



Supporta la trasformazione locale e regionale



Promuove l'innovazione della Pubblica Amministrazione e la semplificazione dei procedimenti



Favorisce l'accesso ai servizi da parte delle persone



Garantisce agli enti un utilizzo efficiente delle risorse economiche



Mette a disposizione degli enti consorziati competenze di materia e normativa



Persegue obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale

CSI, UN MODELLO DI VALORE

Il nostro DNA

Sostenibilità; realizzazione di *community* di persone, competenze e conoscenze; open source come strumento per la condivisione di opportunità; senso di appartenenza. Questi erano i valori portanti che il CSI esprimeva nel Piano Strategico 2022-24 e che definivano il Consorzio come modello unico nel panorama ICT nazionale, dotato di un «asset immateriale» fondamentale nella tutela delle persone e delle comunità di riferimento.

Un modello per il futuro

Questa eredità è la base da cui partire oggi per coniugare con ancora maggiore attenzione il necessario **sviluppo tecnologico della pubblica amministrazione** con la necessità di **tutelare e rendere sempre più consapevoli le persone** che ogni giorno usano servizi e applicazioni sempre più avanzate.

Tutto questo passa attraverso la promozione di una cultura digitale che vede nei dati un patrimonio da impiegare al meglio e mettere in sicurezza, per favorire la **fiducia** di cittadini e amministrazioni e per poter al contempo supportare nella pubblica amministrazione una innovazione *data driven*

Formazione come conoscenza

Nella visione CSI solo la conoscenza e la competenza favoriscono l'**uso corretto e responsabile delle tecnologie**. Per questo la **formazione continua** rappresenta un valore chiave per guardare al futuro. Solo conoscere ed essere consapevoli tanto delle opportunità quanto dei rischi della tecnologia, infatti, permette di garantire che ogni innovazione sia veramente al servizio delle persone.



Comunità e sostenibilità



Cultura digitale



Condivisione di opportunità



Formazione continua e conoscenza



Tutela dei dati e delle persone

DIGITAL EQUITY

Facilitare l'accesso e l'utilizzo dei servizi pubblici da parte dei cittadini è essenziale per garantire l'uguaglianza digitale e massimizzarne benefici ed efficacia.

Orizzonte 2025-2027 si propone di minimizzare il digital divide legato alla fruizione dei servizi pubblici digitali, assicurando l'equità di accesso per tutti i cittadini, indipendentemente dalle loro competenze tecnologiche o disponibilità di risorse.



12 milioni

Cittadini potenzialmente serviti



4 milioni

Fascicolo sanitario disponibile per tutti i cittadini piemontesi



26

Servizi Città Facile



21

Servizi sanitari on line

Anche nel nuovo triennio il CSI intende mettersi al servizio delle Amministrazioni Pubbliche per contribuire a porre **il cittadino "al centro"** dell'esperienza digitale

Equità

Ridurre il **divario digitale** che separa i cittadini più vulnerabili o meno esperti nell'uso delle tecnologie, anche attraverso **modalità di interazione semplici e intuitive**, abilitate dalla diffusione dell'**Intelligenza Artificiale**

Inclusione

Favorire la diffusione di **strumenti e servizi digitali accessibili e usabili** anche per le persone con disabilità

Semplificazione

Valorizzare le potenzialità insite nelle tecnologie digitali per **semplificare i processi** degli Enti e **ottimizzare la relazione tra cittadini e PA**

Once Only

Promuovere l'**interoperabilità** tra i sistemi digitali pubblici per richiedere ai cittadini di fornire le proprie **informazioni una volta soltanto**, favorendo così una più agevole fruizione dei servizi e contribuendo a **ridurre costi e barriere amministrative**

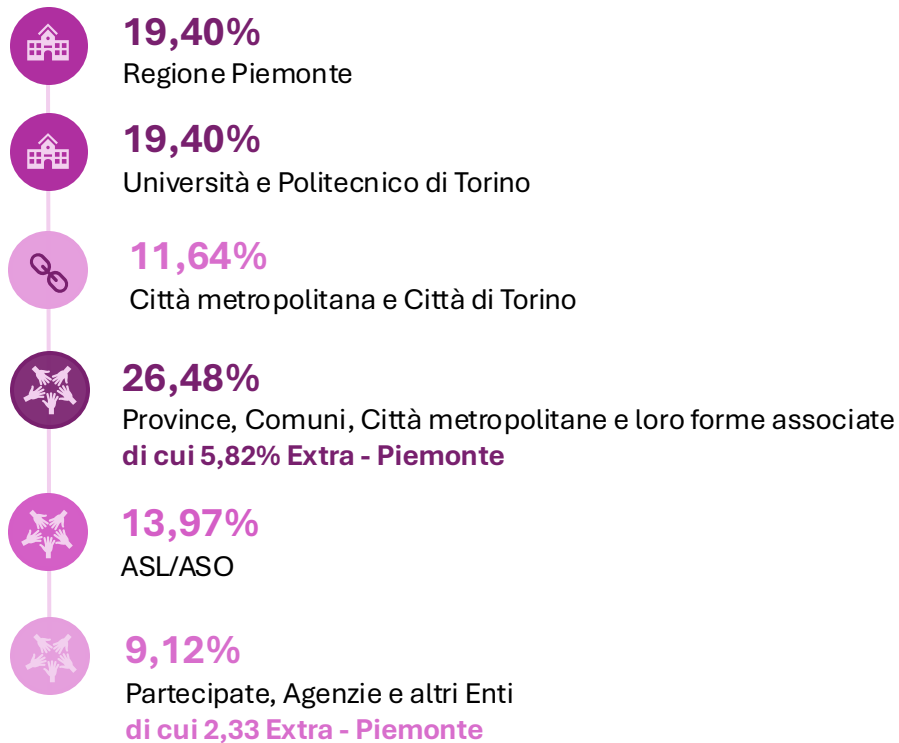
Misurabilità

Stabilire **obiettivi precisi e quantificabili** per monitorare il progressivo raggiungimento dei risultati attesi in termini di inclusione digitale

CONSORZIATI CSI

In cinquant'anni di storia, il CSI ha costruito una rete di **136 Enti consorziati** su tutto il territorio nazionale, dei quali gestisce i sistemi informativi, offre l'infrastruttura cloud Nivola e protegge i dati seguendo le disposizioni normative in materia di cybersicurezza.

La ripartizione dei soci è così costituita:



Legenda



Nel corso del 2023 è stato predisposto un modello funzionale all'analisi del consorzio di nuovi Enti anche extra Piemonte che definisce i criteri di valutazione delle potenziali candidature, formalizza i passi procedurali attraverso cui valutare la coerenza tra le motivazioni legate all'adesione di nuovi soggetti e il raggiungimento degli obiettivi assegnati al Consorzio, nonché i potenziali benefici derivanti dal consorzio.

Modello giuridico ed economico

MODELLO ECONOMICO

Va sottolineato come il **modello giuridico e il connesso modello economico di CSI**, sono in grado di generare opportunità di sviluppo per i consorziati basate su **prestazioni e investimenti** che abilitano economie di scala.

Le modalità di affidamento di commesse al Consorzio e di controllo sulla sua operatività, nonché il principio di prevalenza dell'autoproduzione, sono determinate dal regime di in house providing.



Esenzione IVA

Il regime di esenzione IVA si configura come un elemento chiave del modello economico di CSI Piemonte: imponendo infatti che i corrispettivi fatturati agli Enti Consorziati non siano superiori ai costi sostenuti per le prestazioni rese, le risorse economiche necessarie per l'erogazione dei servizi sono sottoposte ad un costante monitoraggio che ne ottimizza l'impiego e massimizza l'efficienza della gestione.



Congruità della spesa

L'offerta di CSI Piemonte è basata su puntuali valutazioni tecnico-economiche, in linea con le previsioni di legge, con costante e aggiornato riferimento al listino in relazione ai trend del mercato in merito all'offerta di servizi.



Approvvigionamento

Le procedure pubbliche di approvvigionamento, come gli acquisti tramite gare e accordi CONSIP/SCR, offrono un quadro strutturato e trasparente per l'acquisizione di beni e nel rispetto dei principi di legalità, trasparenza e concorrenza.

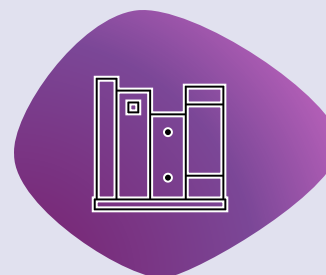
MODELLO GIURIDICO

Il CSI coniuga gli aspetti pubblici che gli derivano dall'essere un'organizzazione in house a totale partecipazione pubblica con quelli più spiccatamente privatistici, tipici di un'organizzazione che svolge attività d'impresa secondo le norme del diritto privato.

La modifica statutaria del dicembre 2020 ne ha sancito la natura di "ente di diritto privato in controllo pubblico dotato di personalità giuridica di diritto privato".



Il CSI non persegue scopi di lucro e la sua gestione è improntata a criteri di efficienza, efficacia ed economicità. Configurandosi essenzialmente come ente senza scopo di lucro, il Consorzio può concentrare la sua azione nell'erogazione di servizi fondamentali, «bene comune» imprescindibile per cittadini ed imprese, in compliance con normativa, sicurezza e continuità. L'attività che esso svolge è destinata principalmente agli enti che vi aderiscono e, nel limite di legge ovvero nel rispetto del vincolo del 19,99% del fatturato, rivolta al mercato; gli utili dell'esercizio confluiscono nel Patrimonio del Consorzio che, ai sensi dell'art. 25 dello Statuto, può essere utilizzato solo per investimenti.



Il CSI svolge attività strumentali nei confronti degli Enti consorziati operando secondo il modello dell'in-house providing. In quanto tale, è sottoposto al controllo analogo congiunto dei propri Enti consorziati. La connotazione in house del Consorzio ha trovato conferma nell'iscrizione degli Enti consorziati al CSI nell'elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che era stato appositamente costituito da ANAC ai sensi dell'art. 192 del previgente Codice dei Contratti (D. Lgs. 50/2016 e s.m.i.)

**Percorso strategico,
strumenti abilitanti e
visione strategica**

PERCORSO STRATEGICO E STRUMENTI ABILITANTI

Le linee strategiche riflettono il **contesto attorno a CSI**, gli **orientamenti europei** e rispettando le **linee guida nazionali e locali**, al fine di garantire un'**evoluzione continua e adattabile** che consenta di rimanere allineati con le sfide e le opportunità del mercato attuale, garantendo al contempo una continua e attenta osservanza delle norme e della tutela dei diritti della persona.

3.1

#Digitalizzazione

Comprensione delle necessità di evoluzione e di digitalizzazione promosse dalle realtà locali

3.2

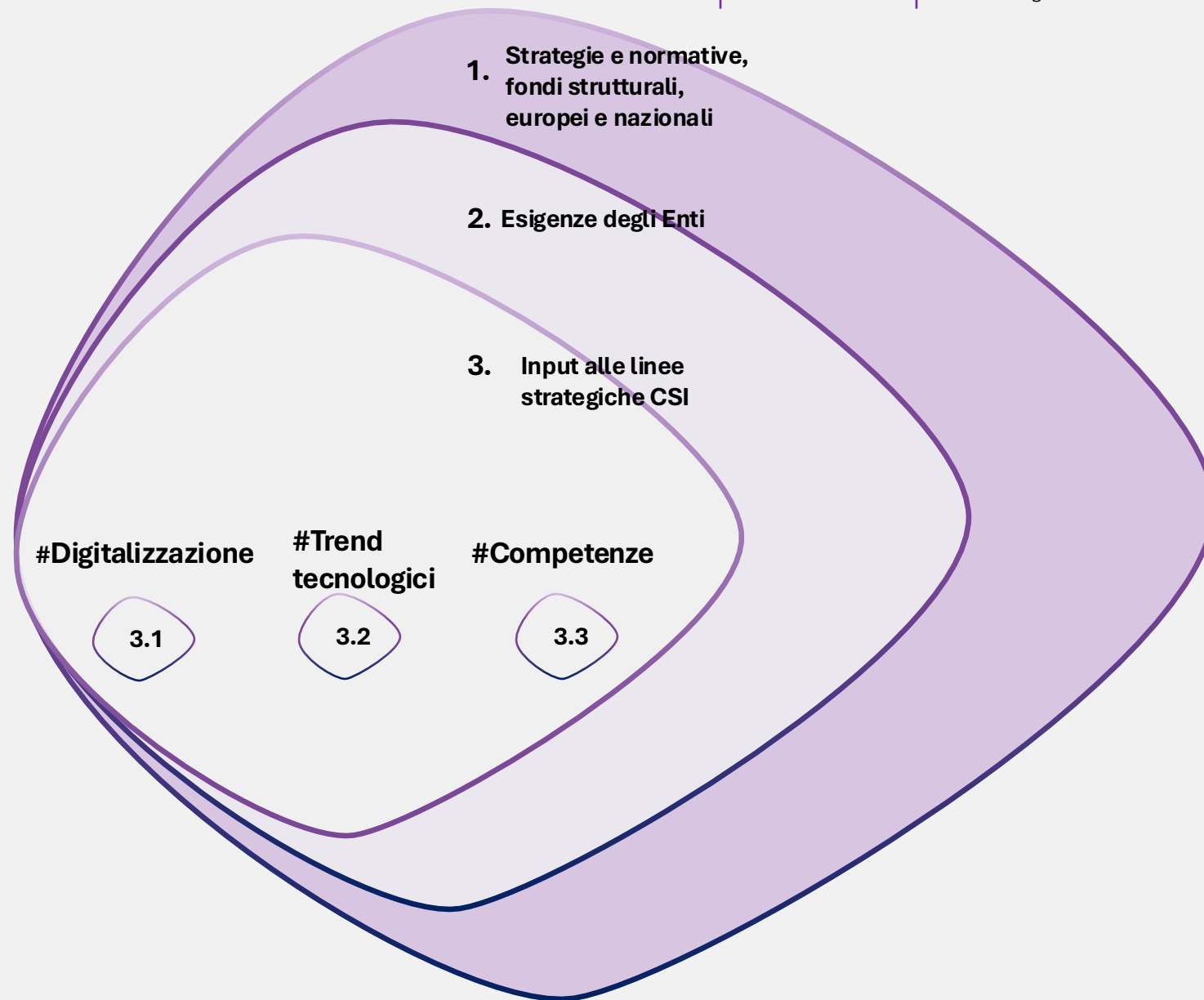
#Trend tecnologici

- Cloud | -Cyber security | - Data Analysis & - Big Data | -AI, ML, GenAI, NLP, RPA | - New Gen Software/platform development | - Trusted Architecture & Digital Identity

3.3

#Competenze

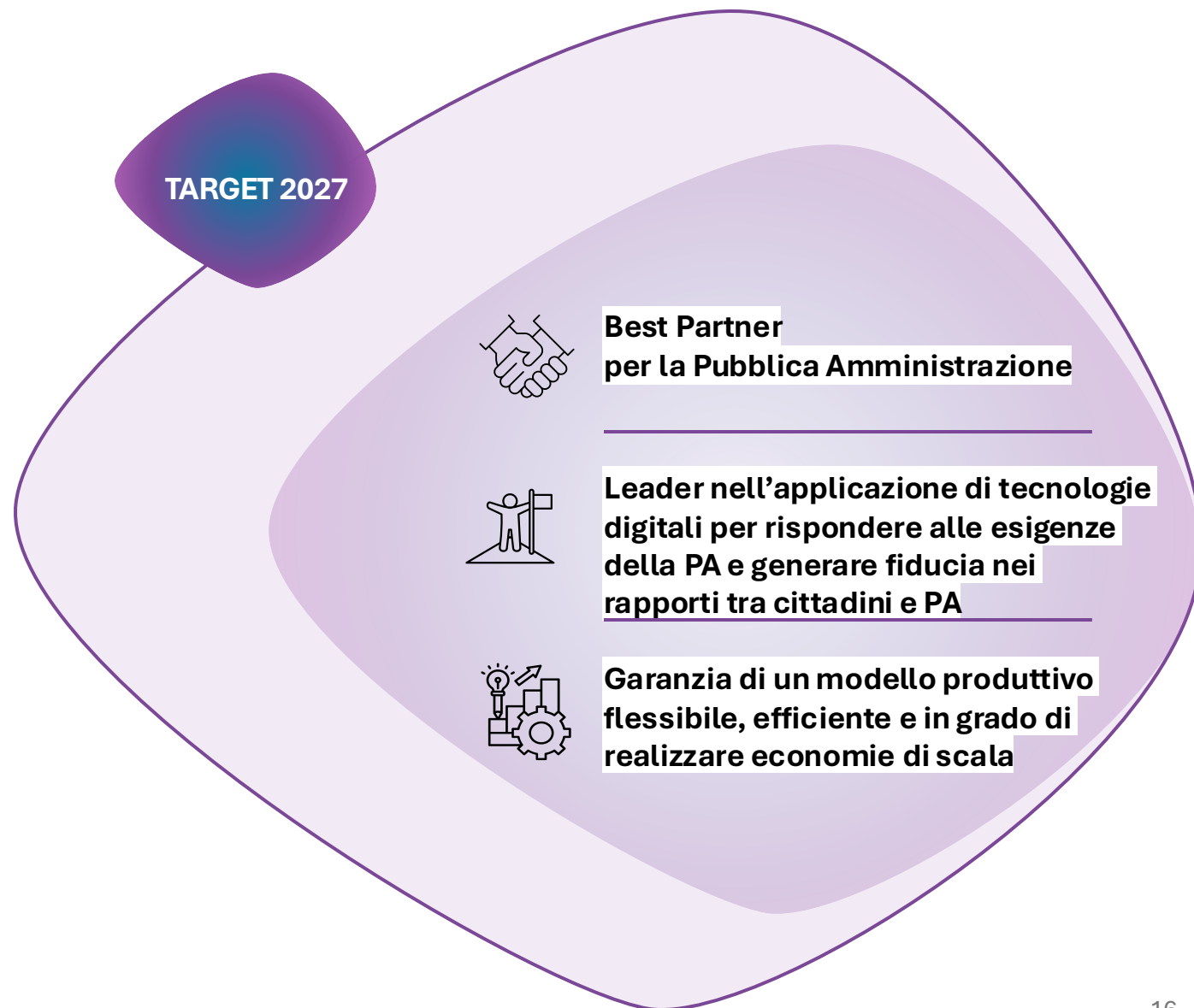
Competenze acquisite e risultati raggiunti al 2024.



OBIETTIVI E TARGET 2027

Nelle linee strategiche 2021-2024, CSI Piemonte ha delineato un target ambizioso: diventare un punto di riferimento dell'innovazione per la Pubblica Amministrazione.

Per il nuovo triennio CSI rinnova la sua sfida, continuando sullo stesso percorso, puntando a diventare il miglior digital partner per la Pubblica Amministrazione, accompagnando gli enti nel percorso di evoluzione tecnologica e innovazione consapevole, per la tutela dei diritti anche attraverso la protezione dei dati dei cittadini



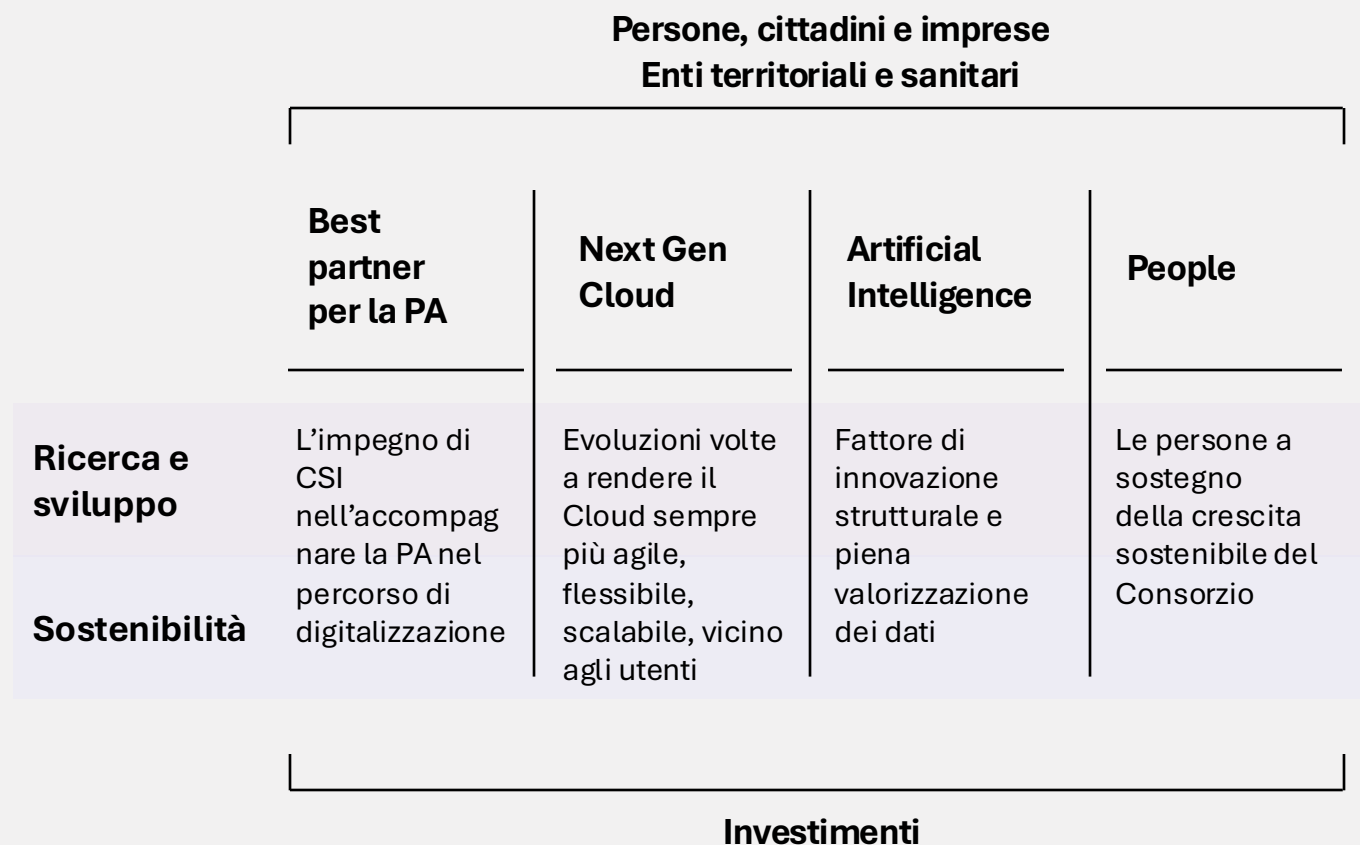
Pianificazione strategica

BUSINESS DI CSI

Orizzonte 2027 delinea le traiettorie strategiche da perseguire nel triennio 2025-2027.

Nelle successive pagine, esploreremo come **CSI** continuerà a consolidare la sua posizione di partner tecnologico d'eccellenza per la Pubblica Amministrazione, garantendo supporto e innovazione a tutti gli enti consorziati e generando fiducia nella società

Traiettorie strategiche



**CSI come best
partner della PA**
obiettivi

CSI COME BEST PARTNER DELLA PA

RAFFORZARE IL RUOLO DI DIGITAL PARTNER DEGLI ENTI

garantendo progettualità aderenti ai nuovi metodi di produzione, allineate alle strategie e alle aspettative dei principali stakeholders, grazie alla conoscenza delle esigenze degli Enti, ad un presidio strutturato delle attività di progettazione, ad un approccio proattivo, fondato sulla condivisione delle strategie di innovazione della PA e sulla capacità di contaminazione delle competenze e di innovazione

GENERARE FIDUCIA NELLA COLLETTIVITA' PROMUOVENDO INNOVAZIONE E COMPETENZE

facilitando la condivisione di buone pratiche e l'ideazione di soluzioni innovative attraverso il networking tra enti, la diffusione di competenze, anche attraverso l'erogazione di formazione specifica, consentendo agli enti di avere pari accesso alle opportunità della trasformazione digitale

DIFFONDERE VALORE AGLI ENTI CONSORZIATI

promuovendo soluzioni e servizi sempre più scalabili ed efficienti, migliorando il livello di servizio, garantendo benefici in modo trasversale a tutti gli enti consorziati

CONSOLIDARE LA STRATEGIA DI CRESCITA

ampliando l'offerta di soluzioni standardizzate ma sempre aderenti ai bisogni degli enti, a partire dall'offerta cloud, arricchita anche attraverso nuove collaborazioni in un'ottica di *community cloud* Nivola

CSI COME BEST PARTNER DELLA PA

RAFFORZARE IL RUOLO DI DIGITAL PARTNER DEGLI ENTI

Rafforzare la componente di progettazione di servizi e soluzioni

- Potenziare il supporto agli enti per realizzare i loro obiettivi strategici e supportarli nella trasformazione digitale, accompagnando l'evoluzione dei loro sistemi informativi, grazie alla messa a disposizione di competenze tecniche, architetturali, gestionali, unite a una profonda conoscenza dei processi, della PA, dei trend tecnologici e delle soluzioni offerte da CSI

Rafforzare la governance

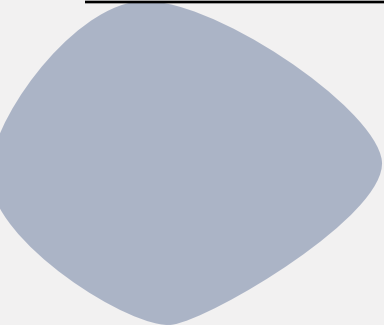
- Rafforzare modelli di governance (strumenti di portfolio management, dashboard di monitoraggio, ecc.) che offrano costante visibilità sullo stato di avanzamento dei progetti, sulle risorse impiegate, su rischi e deviazioni dai piani, facilitando una gestione proattiva e data driven di eventuali criticità. Particolare attenzione è posta agli aspetti di Data Protection e Cybersecurity

Aumentare la spinta innovativa, garantendo il soddisfacimento delle esigenze degli enti

- Rafforzare i team trasversali necessari per assicurare la realizzazione di progetti di trasformazione degli enti, favorendo un approccio integrato in un contesto orientato alla condivisione di pratiche e competenze, abilitando l'uso di tecnologie moderne
- Perseguire nella implementazione di soluzioni innovative che rispondano ai bisogni dei cittadini e delle imprese, applicando tecnologie all'avanguardia e perseguendo il principio di privacy by design e by default.

CSI COME BEST PARTNER DELLA PA - SUPPORTO ALLA TRASFORMAZIONE DIGITALE DEGLI ENTI

RAFFORZARE IL RUOLO DI DIGITAL PARTNER DEGLI ENTI



Percorso di trasformazione digitale

- L'azione del CSI è orientata alla piena **realizzazione degli indirizzi normativi e programmatici per la trasformazione digitale**, sia di livello nazionale, sia degli Enti consorziati (cfr. in particolare il **Piano strategico ICT** e i collegati **Piani attuativi di Regione Piemonte**), di cui fa propri gli obiettivi.
- In quest'ottica si propone come partner per la progettazione e la realizzazione di un **percorso di trasformazione digitale** che mira a **ottimizzare i processi dell'Ente** e ad abilitarne l'**innovazione organizzativa**, mettendo a valore la digitalizzazione come fattore abilitante dell'efficientamento della macchina amministrativa.
- Il percorso (strutturato dalla Regione Piemonte in un **Piano di Trasformazione Digitale**) prevede **l'analisi dei processi** esistenti dell'Ente, l'identificazione di quelli critici/prioritari in termini di business e la loro **reingegnerizzazione**; in parallelo si procede all'**analisi dell'architettura e degli applicativi** del sistema informativo, in relazione ad esigenze tanto di merito, quanto di evoluzione tecnologica. Le **priorità di intervento** sul piano del sistema informativo sono determinate da criteri concordati con l'Ente (compliance normativa, efficienza, trasversalità, adeguamento tecnologico, ecc.)
- La realizzazione del Piano si propone di conseguire l'**estensione del perimetro di digitalizzazione** dei processi e il **miglioramento della qualità** di quelli già digitalizzati, in linea con gli indirizzi europei e nazionali, garantendo la **flessibilità** e l'**efficienza** dei sistemi informativi, anche attraverso interventi di **aggiornamento tecnologico** e di **sicurezza**.

Accrescere efficienza e qualità dei servizi digitali

- I **benefici** derivanti dall'attuazione del percorso di trasformazione digitale saranno **misurati** sulla base delle **risultanze della fase progettuale del Piano**, e in particolare dell'analisi TO-BE del sistema informativo dell'Ente, tramite la definizione di **specifici KPI**, in coerenza con le linee definite dalla pianificazione strategica dell'Ente stesso.

CSI COME BEST PARTNER DELLA PA

GENERARE FIDUCIA NELLA COLLETTIVITA' PROMUOVENDO INNOVAZIONE E COMPETENZE

Promuovere le community per l'Innovazione

- Favorire la costituzione di una rete di expertise relazionando i Responsabili della Transizione Digitale (RTD) dei diversi Enti, da quelli delle aree periferiche o di minor dimensione demografica a quelli esponenziali come le città metropolitane, anche attraverso azioni di formazione specifiche, estendendo l'esperienza di Piemonte Digitale 2030 promossa dalla Regione Piemonte
- Valorizzare la leadership del Consorzio come OSPO, potenziando il networking con analoghe strutture di altre pubbliche amministrazioni e rendendo possibile la diffusione di Linee Guida, processi, modelli e buone pratiche orientati all'Open Source presso la PA

Promuovere la diffusione delle competenze attraverso formazione specifica

- Promuovere attività di sensibilizzazione e formazione sui fronti trasversali quali ad esempio la data protection, la privacy by design, la cybersecurity, la gestione del rischio, etc.
- Erogare formazione per aumentare awareness presso gli Enti relativamente ai rischi cyber e alle sfide delle nuove tecnologie, quali ad esempio l'intelligenza artificiale
- Promuovere attività di supporto agli enti per accrescere la capacità di governance del digitale e definizione ed attuazione delle proprie strategie

Favorire l'utilizzazione dei dati pubblici per realizzare politiche data-driven attuando il Digital Governance Act (DGA)

- Sostenere l'adeguamento delle pubblica amministrazione alle disposizioni per l'accesso e il riutilizzo dei dati
- Adeguare il Consorzio ai requisiti per poter essere organismo competente per sostenere gli Enti pubblici che concedono l'accesso al riutilizzo dei dati
- Coadiuvare le PA nella realizzazione delle azioni necessarie a garantire l'altruismo dei dati dei cittadini da esse detenuti

CSI COME BEST PARTNER DELLA PA

DIFFONDERE VALORE AGLI ENTI CONSORZIATI

Generare sinergie tra Consorziati

- Identificare aree di interesse comune tra i consorziati e facilitare la collaborazione su progetti congiunti in ottica di community, mantenendo l'open source come fattore strategico di crescita.
- Accelerare lo sviluppo di soluzioni tecnologiche e l'ottimizzazione delle infrastrutture esistenti, generando sinergie operative ed economiche
- Favorire e governare la condivisione delle informazioni tra enti, al fine di valorizzare l'ecosistema dei dati pubblici nella logica promossa dai Common European Data Spaces

Potenziare il servizio di assistenza sulle soluzioni CSI

- Potenziare ed evolvere i processi di assistenza per le soluzioni e le infrastrutture di CSI, introducendo automatizzazione, anche grazie a tecniche di intelligenza artificiale, e ottimizzando i tempi e i costi di gestione

CSI COME BEST PARTNER DELLA PA - LA LEVA DELL'OPEN SOURCE



65 prodotti pubblicati
 su Developers Italia
 dal 2019

DIFFONDERE VALORE AGLI ENTI CONSORZIATI

OPEN SOURCE PROGRAM OFFICE

- CSI opera attraverso l'**Open Source Program Office (OSPO)** per supportare le fasi progettuali di **valutazione, acquisizione, verifica, pubblicazione e gestione** di software rilasciato con **licenza «aperta»**, di **propria titolarità**, di **titolarità degli Enti consorziati** o di **terze parti**.
 Il programma condivide tutte le **prassi**, le **linee guida**, i **regolamenti interni** utili alla gestione dei progetti in aderenza alle *OpenChain Specification*.
- L'OSPO produce e condivide Linee Guida, processi e modelli orientati all'Open Source e diffonde i risultati conseguiti sia a livello aziendale (reportistica aziendale), sia nei confronti degli enti (report semestrale agli enti consorziati).
- Supporta la Regione per le attività del costituendo Nodo Territoriale di Competenza su Riuso ed Open Source, in coerenza con il Piano Triennale AGID.

CERTIFICAZIONE OPEN CHAIN

- Da settembre 2020 il **CSI è la prima azienda italiana certificata OpenChain**, in quanto risponde ai criteri di governance del software nel rispetto delle best practice dell'Open Source. La certificazione è stata rinnovata ad agosto 2023.
- Il progetto OpenChain della Linux Foundation ha come obiettivo la condivisione delle specifiche fondamentali che un'azienda deve seguire e implementare per soddisfare al meglio i criteri di conformità nella gestione dei progetti software rilasciati con licenza Open Source.
- Per raggiungere le specifiche OpenChain 2.1 l'OSPO ha definito una serie di linee guida che regolamentano i processi e le attività da effettuare per gestire al meglio i software Open Source.
 Per il CSI l'adozione di OpenChain, è stato un fondamentale passaggio utile per definire la metodologia e gli strumenti idonei per la gestione delle fasi più importanti.

CSI COME BEST PARTNER DELLA PA

CONSOLIDARE LA STRATEGIA DI CRESCITA

Promuovere la diffusione della community cloud

- Continuare il percorso di espansione del Consorzio puntando su un'offerta di soluzioni maggiormente standardizzate per portare benefici a tutti gli enti
- Promuovere attivamente la community cloud per aumentare le soluzioni SaaS dedicate agli enti, anche mediante collaborazioni con fornitori di soluzioni applicative da dispiegarsi sul cloud Nivola, con particolare focus sulle soluzioni che maggiormente favoriscano l'utilizzo dell'ecosistema, in termini di integrazione e interoperabilità (secondo standard europei, nazionali e regionali) a supporto dei piani di trasformazione degli enti e favorendo l'adozione di soluzioni open source

Definire un catalogo di prodotti e servizi "standard"

- Definire ambiti nei quali sviluppare soluzioni/prodotti e servizi standard e modulari, che rispondano a specifiche esigenze degli enti, che possano essere facilmente integrati/adottati che permettano un'ulteriore diffusione su tutto il territorio nazionale

NEXT-GEN CLOUD

obiettivi

NEXT – GEN CLOUD

EVOLVERE NIVOLA E L'APPROCCIO CLOUD NATIVE

proseguendo il percorso di sviluppo e miglioramento delle componenti gestionali e di servizio di Nivola, per favorire una maggiore scalabilità, rispondere con maggiore agilità alle esigenze dei Consorziati e supportare l'evoluzione dei sistemi informativi in ottica cloud native

ESPANDERE LA RETE FISICA DEI DATA CENTER

per migliorare resilienza, efficienza e affidabilità dei servizi e dell'infrastruttura Cloud, continuando ad assicurare al contempo una gestione dati sicura e conforme alle normative vigenti

AMPLIARE LE COLLABORAZIONI TRA IN-HOUSE

creando un polo federato costruito su sinergie con soggetti che operano in ambito analogo (es. Liguria digitale, ACI Informatica), condividendo risorse (componenti, facilities) nonché expertise tecnologiche, per assicurare benefici condivisi nel percorso di innovazione e diffusione del Cloud agli enti

NEXT – GEN CLOUD

EVOLVERE NIVOLA E L'APPROCCIO CLOUD NATIVE

Evolvere Nivola

- Razionalizzare i processi di sviluppo operativi per aumentare l'efficienza nel supporto agli Enti, anticipare le necessità di scalabilità e gestire in modo più efficace le risorse.
- Adottare tecnologie avanzate per garantire alta disponibilità, scalabilità automatica e un'efficiente orchestrazione, migliorando così l'efficienza complessiva e la flessibilità dell'infrastruttura.
- Sviluppare un'architettura che promuova l'integrazione e la scalabilità, creando un ecosistema cloud modulare e personalizzabile che accelera il time to market.

Promuovere l'implementazione di soluzioni cloud native

- Adottare in modo sistematico l'uso di architetture cloud native e cloud ready. Prioritizzare lo sviluppo di soluzioni PaaS e SaaS per accelerare la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione, migliorando agilità, efficienza e sicurezza dei servizi pubblici

Sviluppare il «mindset» e l'orientamento cloud

- Potenziare e ampliare le competenze legate allo sviluppo cloud native di tutti i professionisti coinvolti, attraverso azioni di *dissemination*, formazione e l'adozione di nuovi modelli organizzativi (quali team agili interfunzionali, in cui integrare competenze infrastrutturali e il *know-how* di materia proprio degli ambiti applicativi). Questo approccio contribuirà a integrare e consolidare una transizione al cloud che sia non solo pervasiva, ma anche strutturale

NEXT – GEN CLOUD

ESPANDERE LA RETE FISICA DEI DATA CENTER

Sviluppare nuovi nodi dell'infrastruttura Cloud

- Ampliare geograficamente l'attuale infrastruttura Cloud attraverso lo sviluppo di nuovi nodi che consentano una maggiore vicinanza ai centri di elaborazione dati e agli utenti finali per ridurre la latenza, migliorare le prestazioni complessive e assicurare una distribuzione equilibrata delle risorse.

Migliorare le capacità di Business Continuity

- Creare nuove Availability Zone e rafforzare le attuali strutture di Business Continuity per garantire una maggiore continuità e capacità di ripristino dei servizi Cloud, assicurare una gestione dei dati sempre più sicura e conforme alle normative vigenti, migliorare l'efficienza e l'affidabilità dell'infrastruttura nel suo complesso.

Rafforzare la sicurezza fisica e cyber

- Gestire l'espansione dei servizi sui nuovi data center, in linea con l'aumento dei nodi e del perimetro e del maggior numero di minacce che potrebbero presentarsi;
- Promuovere una cultura comune sulla sicurezza dell'infrastruttura e della data protection, aumentando i presidi di prevenzione e mitigazione delle minacce fisiche e cyber e incrementando il monitoraggio sulle risorse critiche
- Implementare strumenti di sicurezza basati sull'AI per rilevare comportamenti anomali tramite l'identificazione di pattern associati ad attività sospette o potenziali attacchi, definendo procedure, linee guida e best practice per una gestione strutturata del rischio

NEXT – GEN CLOUD

AMPLIARE LE COLLABORAZIONI TRA IN-HOUSE

Avviare un percorso per la creazione di un polo federato di cloud pubblici

- Potenziare le collaborazioni con altre in-house, valorizzando ove possibile esperienze open source, al fine di condividere strutture, risorse, competenze e conoscenze in modo da generare opportunità di ampliamento e diversificazione dell'offerta cloud, con l'obiettivo di rispondere alle esigenze in evoluzione dei consorziati e di offrire alla pubblica amministrazione un polo federato di cloud pubblici;

Promuovere la creazione di un ecosistema di servizi condivisi

- Lanciare iniziative di innovazione congiunta con partner selezionati per esplorare e sviluppare soluzioni, modelli di business e servizi cloud che possano arricchire l'ecosistema Nivola. Questo obiettivo implica la creazione di laboratori di innovazione o programmi di incubazione che favoriscano la sperimentazione e la rapida prototipazione, accelerando il time-to-market di soluzioni che possano rispondere in modo proattivo alle sfide emergenti.
- Lanciare iniziative di cooperazione con i fornitori di soluzioni SaaS al fine di creare un ecosistema di servizi basati sul Cloud Nivola, a supporto dei piani di trasformazione degli Enti.

AI: fattore di innovazione strutturale e valorizzazione dei dati

obiettivi

AI: FATTORE DI INNOVAZIONE STRUTTURALE E DI VALORIZZAZIONE DEI DATI

SUPPORTARE LO SVILUPPO DIGITALE DEI PROCESSI

attraverso l'automazione intelligente dei processi, per aumentare l'efficienza operativa degli enti e la robustezza dei servizi offerti ai cittadini; in questo percorso CSI si evolve, generando sinergie e coprogettando soluzioni innovative

SEMPLIFICARE I PUNTI DI CONTATTO TRA ENTI E PERSONE

implementando soluzioni AI-based che consentano agli utenti di accedere in maniera semplificata e intuitiva ai servizi degli Enti per ricevere informazioni e risorse

PROMUOVERE L'AI COME ELEMENTO CHIAVE DELL'INNOVAZIONE

diffondendo la conoscenza e accelerando lo sviluppo di applicazioni AI-driven all'interno e all'esterno dell'organizzazione, in piena aderenza con le indicazioni normative nazionali ed internazionali, per offrire agli enti strumenti utili per supportare decisioni informate e pianificazioni strategiche basate sull'uso dei dati

AI: FATTORE DI INNOVAZIONE STRUTTURALE E VALORIZZAZIONE DEI DATI

SUPPORTARE LO SVILUPPO DIGITALE DEI PROCESSI

Automatizzare e ottimizzare i processi

- Incentivare l'efficientamento della PA mediante la realizzazione di soluzioni di automazione e la re-ingegnerizzazione dei processi (RPA e BPR) al fine di ottimizzare il funzionamento della macchina pubblica
- Implementare soluzioni di automazione intelligente che accelerino l'esecuzione di task ripetitivi minimizzando il bisogno di supervisione umana
- Implementare piattaforme in grado di realizzare il principio del *Once Only*, garantendo l'interoperabilità tra sistemi e semplificando la relazione tra cittadini e PA

Automatizzare la gestione documentale

- Adottare soluzioni di AI per automatizzare la creazione e la gestione di documenti, al fine di ridurre il tempo dedicato a compiti ripetitivi e aumentare l'efficienza.
- Sviluppare algoritmi che scansino grandi volumi di documenti e informazioni, per ottimizzare l'analisi sui dati e favorire l'assunzione di decisioni
- Utilizzare soluzioni di intelligenza artificiale per produrre sintesi di documenti per ottimizzare e semplificare la consultazione e favorire la presa di decisioni

Ottimizzare il ciclo produttivo

- Adottare soluzioni AI, anche attraverso assistenti intelligenti, per re-ingegnerizzare ed ottimizzare le diverse fasi della produzione e della gestione delle soluzioni al fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza complessive dell'intero ciclo produttivo, garantendo piena compliance rispetto alle evoluzioni normative e ai diritti degli interessati

AI: FATTORE DI INNOVAZIONE STRUTTURALE E VALORIZZAZIONE DEI DATI

SEMPLIFICARE I PUNTI DI CONTATTO TRA ENTI E PERSONE

Semplificare l'accesso alle informazioni con il supporto di assistenti conversazionali

- Sviluppare ed implementare chatbot intelligenti e assistenti virtuali che abilitino un accesso semplificato a grosse moli di informazioni, riducendo lo sforzo cognitivo dell'utente e migliorando complessivamente l'accessibilità ai servizi

Ottimizzare le piattaforme di self-service digitali

- Potenziare e ottimizzare le piattaforme di self-service online, sviluppando soluzioni/ funzionalità che siano in grado di anticipare le esigenze di imprese e cittadini, guidarli nell'attraversamento dei processi complessi, abilitare una gestione semplificata delle richieste e supportare operazioni proattive e dispositive attraverso l'uso di intelligenza artificiale

Utilizzare l'AI per facilitare la comunicazione

- Potenziare e rendere più accessibili le modalità di interazione con i cittadini, in logica di contatto multicanale, arricchendo le funzionalità tradizionali degli strumenti di *citizen relation management* con algoritmi di AI che incrementino l'efficacia e la tempestività della relazione con gli enti, sempre nel pieno rispetto dei diritti degli interessati

AI: FATTORE DI INNOVAZIONE STRUTTURALE E VALORIZZAZIONE DEI DATI

PROMUOVERE L'AI COME ELEMENTO CHIAVE DELL'INNOVAZIONE

Potenziare lo sviluppo di servizi “AI Embedded” per gli enti

- Implementare strumenti di AI all'interno dell'ecosistema per aumentare e semplificare la collaborazione e la comunicazione, adottando strumenti che permettano di attuare decisioni basate sui dati
- Attivare iniziative e sviluppare nuovi servizi basati su tecnologie di analisi e di apprendimento automatico a supporto della pianificazione strategica in logica di *digital twin*

Creare percorsi per migliorare la fiducia degli enti verso l'AI

- Intraprendere iniziative mirate a costruire una solida fiducia degli enti consorziati nelle potenzialità dell'AI, nel rispetto delle norme e dei diritti ad esse sottesi, accompagnandoli nella conoscenza di questa tecnologia, nella condivisione di metodologie e buone pratiche e nella comprensione degli impatti positivi sull'efficienza operativa e qualità dei servizi.

Facilitare la generazione di idee e la sperimentazione collettiva

- Attivare un ecosistema di collaborazioni, partnership e tavole rotonde per mettere a fattore comune le esigenze dei diversi enti consorziati su temi relativi all'utilizzo dell'AI



Le persone per la crescita sostenibile del consorzio

obiettivi

PERSONE PER LA CRESCITA SOSTENIBILE

COMPETENZE

Proseguire nel percorso di valorizzazione delle competenze interne arricchendole e adeguandole alle sfide poste dalle nuove tecnologie e normative, per supportare la crescita a lungo termine e la sostenibilità del CSI: in tale contesto assume una particolare rilevanza il ruolo del Digital Campus sia per l'upskilling e il reskilling delle persone (insieme alle altre leve gestionali, quali la job rotation), sia come elemento di attraction verso nuove figure professionali, in particolare i giovani, motivati dalla presenza di concreti supporti per l'apprendimento continuo

ORGANIZZAZIONE

Consolidare e sviluppare l'attuale modello operativo e organizzativo, in modo da accrescere la capacità di adattarsi rapidamente al contesto, alle nuove opportunità ed esigenze dei clienti, e continuando a garantire affidabilità e stabilità nella gestione dei servizi offerti dal Consorzio

CULTURA

Promuovere un ambiente di lavoro che valorizzi la diversità e le pari opportunità e che punti ad attrarre e trattenere i migliori talenti, anche in ottica di ricambio generazionale

PERSONE PER LA CRESCITA SOSTENIBILE

COMPETENZE

Valorizzare le competenze del futuro

- Valorizzare il Digital Campus aziendale per potenziare il modello e il processo di assessment e sviluppo delle competenze, in modo da assicurare un costante aggiornamento degli skill necessari, allineandoli con i trend e con la strategia evolutiva del Consorzio
- Consolidare la misurazione dell'efficacia delle iniziative intraprese, rafforzando i meccanismi e gli strumenti di certificazione di saperi e competenze, e favorendo la creazione di un ambiente stimolante per lo sviluppo professionale

Rafforzare le azioni di attrazione e gestione dei talenti

- Garantire un'attenzione costante all'attraction e alla retention dei talenti attraverso una mirata pianificazione e comunicazione strategica, che valorizzi il *brand* aziendale e si articoli su diversi canali, quali la presenza on line e social, gli eventi di networking e le partnership con istituti accademici
- Comunicare in modo chiaro il valore aziendale, le opportunità di crescita e di sviluppo professionale offerte, nonché gli altri vantaggi distintivi del lavoro in CSI in logica di *total reward* (ad esempio, sul fronte del welfare) anche attraverso una revisione del sistema di incentivazione coerente con gli obiettivi del prossimo triennio

Abilitare percorsi di sviluppo distintivi

- Offrire alle persone un employee journey chiaro, personalizzato e distintivo, che faccia sentire i singoli accompagnati e supportati in modo costante e significativo sia in termini personali (work-life balance, flessibilità ...) sia di crescita professionale (percorsi di carriera sia manageriale sia tecnica, opportunità di sviluppo, job rotation e job enrichment...)
- Rafforzare percorsi di upskilling e reskilling, attraverso il Digital Campus, anche introducendo strumenti basati su tecnologie innovative (a partire dall'intelligenza artificiale) per potenziare e sviluppare le competenze tecniche, professionali e individuali necessarie per affrontare con successo le sfide «aziendali» e promuovere una crescita professionale continua e significativa

PERSONE PER LA CRESCITA SOSTENIBILE

ORGANIZZAZIONE

Valorizzare le persone

- Rafforzare e valorizzare il set di strumenti e procedure sulla gestione e sullo sviluppo del personale attraverso un progetto integrato di people strategy dedicato all'Employee Experience, che favorisca l'equilibrio ottimale tra motivazioni personali e obiettivi aziendali
- Promuovere percorsi di crescita strutturati in ambito tecnico, stimolando lo sviluppo delle competenze IT e garantendo un complessivo riequilibrio rispetto alle progressioni di carriera di tipo manageriale

Garantire un modello operativo e organizzativo flessibile e orientato alla trasformazione digitale

- Garantire un modello operativo e organizzativo che supporti il Consorzio nel rispondere alle richieste e alle aspettative degli stakeholder, facendo leva sulle nuove tecnologie, sulla loro integrazione con i sistemi legacy esistenti, sulla flessibilità e velocità dei cicli di delivery e su opzioni di sourcing diversificate per tipologia di servizio
- Favorire ulteriormente la promozione di iniziative d'innovazione (tecnologiche e metodologiche), anche in collaborazione con i Consorziati, al fine di incrementare l'automazione e l'integrazione dei processi, perseguire l'adozione delle nuove tecnologie (a partire dall'intelligenza artificiale), migliorare l'efficienza operativa del Consorzio rafforzandone il posizionamento distintivo come strumento di innovazione al servizio delle Amministrazioni pubbliche

Assicurare la strutturazione di un piano di ricambio generazionale coerente con gli sfidanti obiettivi strategici

- Garantire la progettazione di un piano di assunzioni, mirato a rispondere alle richieste e alle aspettative degli stakeholder del Consorzio e orientato al futuro e caratterizzato dalle nuove competenze necessarie ad affrontare le sfide emergenti e le opportunità di crescita, assicurando non solo efficacia, ma anche flessibilità e sostenibilità
- Intensificare la formazione dei propri middle manager quali "leader della trasformazione" che possano aiutare le risorse ad adattarsi ad ambienti complessi e in rapido cambiamento, anche con percorsi di *coaching* e di *continuous learning*

PERSONE PER LA CRESCITA SOSTENIBILE

CULTURA

Contribuire a creare un ambiente di lavoro che favorisca diversità e pari opportunità

- Ideare, realizzare e promuovere iniziative con un impatto positivo sull'equilibrio di genere tra i dipendenti e sull'equità retributiva, garantendo i **valori** e la politica per la parità di genere del Consorzio

Enfatizzare il ruolo del Consorzio come protagonista della digitalizzazione del nostro Paese

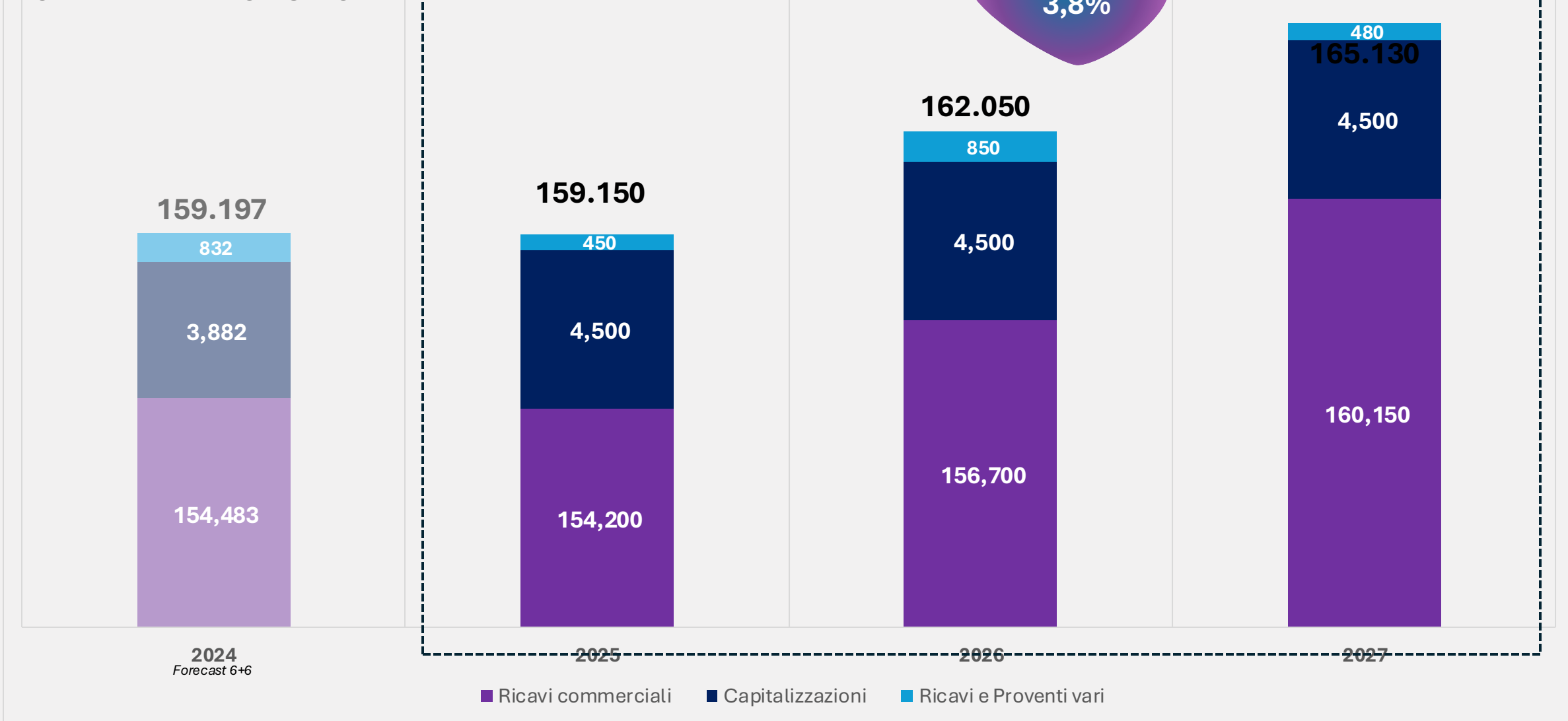
- Promuovere un employer branding innovativo e attraente, anche per le nuove generazioni alla ricerca di ambienti di lavoro distintivi e inseriti nel processo di digitalizzazione e trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione
- Rafforzare all'esterno e all'interno la percezione della vision CSI e dei **valori** su cui si fonda l'identità del Consorzio: spirito di servizio, responsabilità, innovazione, competenza e sostenibilità
- Evidenziare le opportunità offerte dal Consorzio nel partecipare a progetti cruciali e di valore per il Paese e sviluppare competenze nella gestione della complessità, sia tecnologica che di processo
- Promuovere attività di sensibilizzazione sui fronti trasversali quali ad esempio la data protection, la privacy by design, la cybersecurity, etc.

Incentivare il Knowledge Sharing

- Promuovere interventi, come hackaton, workshop e sessioni di co-creazione, che puntino a stimolare la creatività e il flusso di idee innovative, oltre che rappresentare momenti di collaborazione/integrazione intergenerazionale, mentorship e crescita peer-to-peer

Economics

VALORE DELLA PRODUZIONE



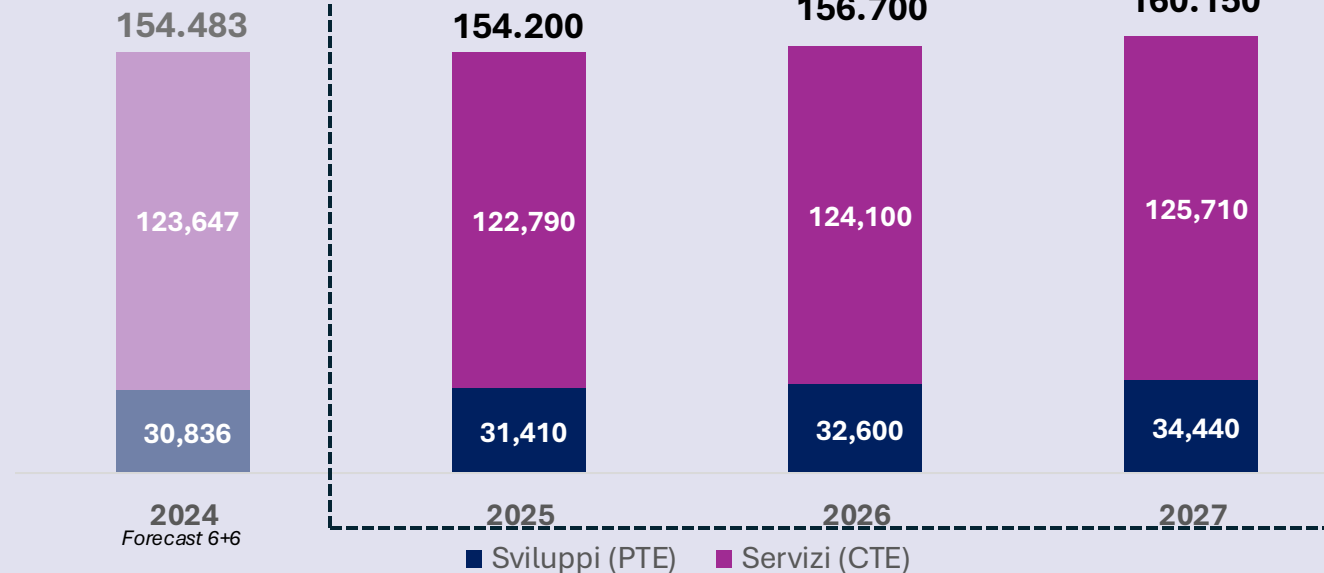
RICAVI COMMERCIALI

Il trend dei ricavi commerciali vede una progressiva crescita nel corso del triennio, principalmente legato ai nuovi sviluppi (PTE), che afferiscono alle progettualità derivanti dagli obiettivi del PNRR e da fondi strutturali (sia regionali sia PonMetro +), cui si affianca una più limitata crescita dei servizi in continuità (CTE), dovuta principalmente all'incremento del perimetro dei servizi gestiti.

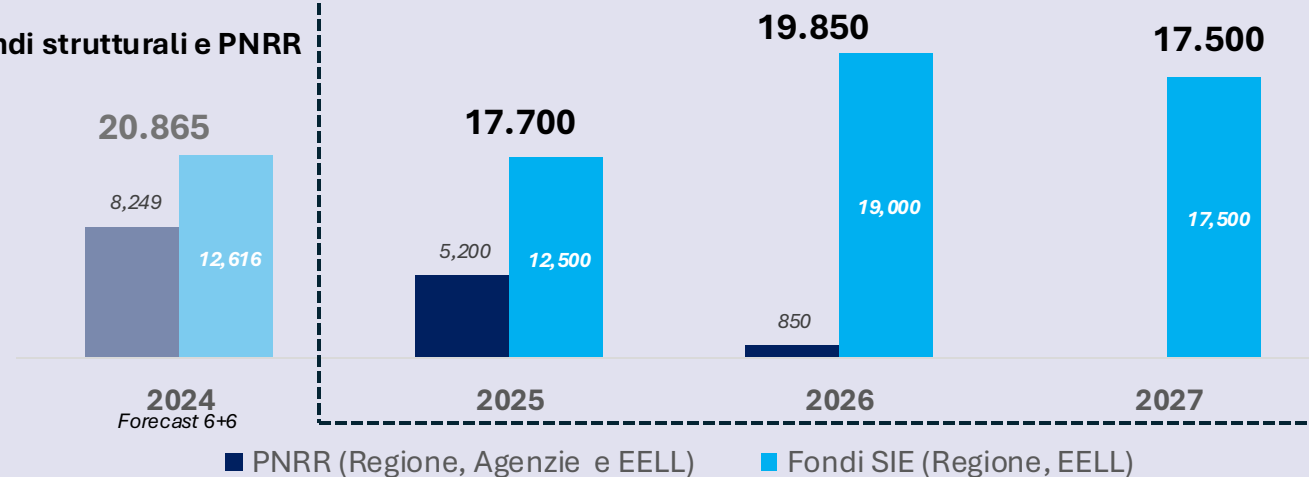
In particolare nel triennio 25-27 i ricavi complessivamente crescono di **5,9 M€** (pari al 3,9%), con un incremento di 3M€ per le attività di sviluppo (+9,6% nel triennio) e di 2,9M€ per quanto riguarda i servizi (pari al 2,3% nel triennio).

Da notare che la crescita dei servizi in continuità è strettamente correlata all'aumento di perimetro derivante dalle cospicue attività di sviluppo progettuale previste legate ai fondi SIE e al PNRR.

Ricavi commerciali



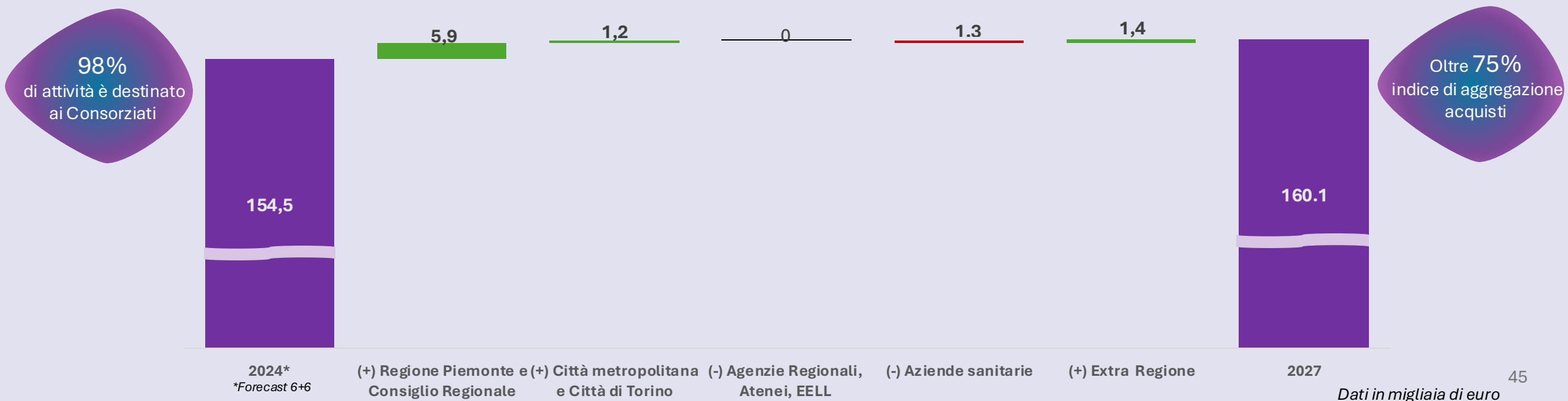
Fondi strutturali e PNRR



DETTAGLIO RICAVI COMMERCIALI

Il trend dei ricavi commerciali nel triennio è caratterizzato dai seguenti fenomeni:

- Nel triennio 25-27 i ricavi complessivamente crescono di 5M€ pari al 3,9%
- Le crescite principali si prevedono sui **consorziati piemontesi** (Regione e Città di Torino in primis) per le progettualità legate ai fondi strutturali
- Il comparto sanità al contrario registra una contrazione anche per effetto delle gare pluriennali delle Aziende Sanitarie regionali (outsourcing)
- I ricavi su enti extra piemontesi crescono nel triennio di 1,6M (da 6,5M nel 2025 a 8,1M nel 2027) registrando un incremento sul totale dei ricavi pari al 20%



INVESTIMENTI

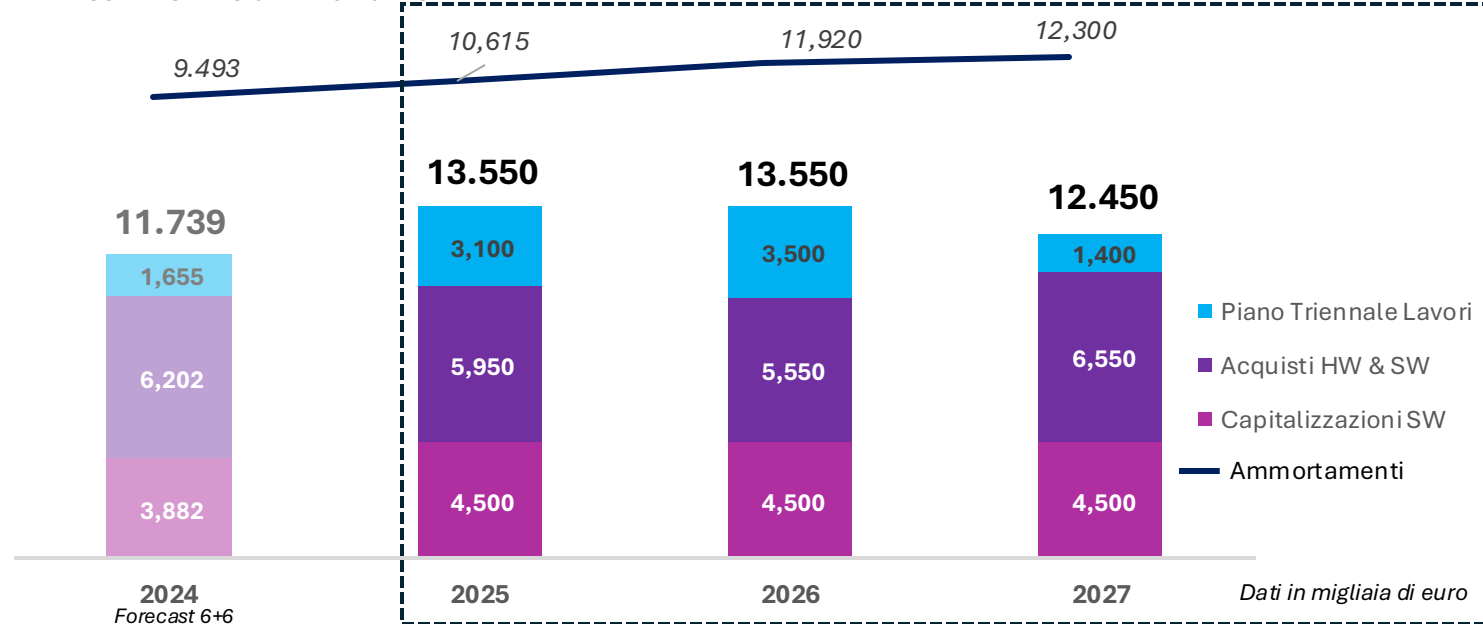
Il piano degli investimenti nel triennio vede una sostanziale continuità per i primi due anni con un trend in diminuzione per l'ultimo anno dovuto alla contrazione del Piano Triennale dei Lavori (conclusione delle attività del Green data center)

Le **capitalizzazioni software** sono principalmente legate al potenziamento ed evoluzione delle **piattaforme applicative** del CSI (servizi al personale, sistema contabile, sistema documentale) dell'evoluzione del sistema **Cloud Open Source (Nivola 2)**, mentre le iniziative legate all'evoluzione delle piattaforme infrastrutturali sono concentrate sulle componenti di piattaforma open AI e al case management. Infine, per quanto riguarda l'evoluzione del sistema informativo aziendale sono previsti interventi per l'efficiamento dei processi aziendali e l'efficienza operativa.

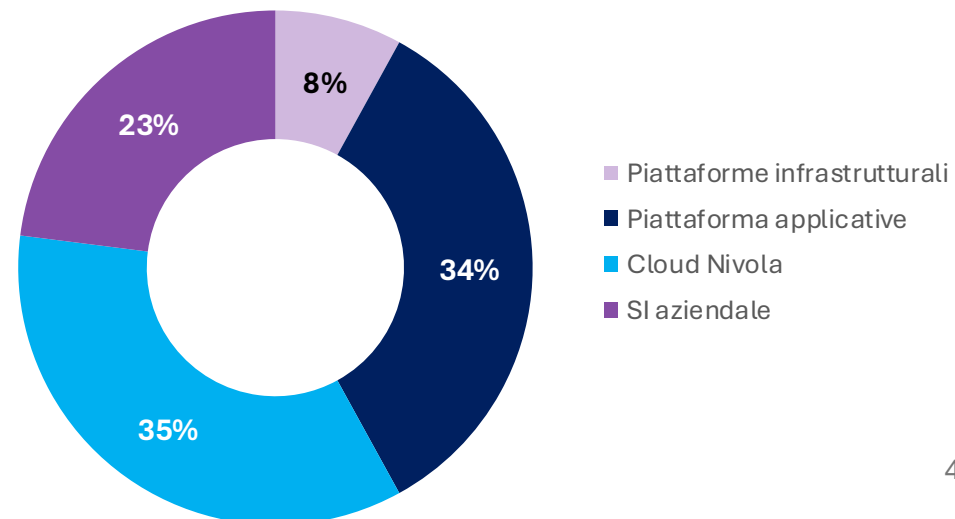
L'**acquisto di hardware, Software e altri beni** riguarda l'acquisizione di hardware e software necessari per il cloud Nivola e il potenziamento dei datacenter nonché per il potenziamento degli apparati di **rete e sicurezza**.

Il **Piano triennale dei lavori** invece prevede per il 48% attività legate al **Green data center** (la conclusione della nuova linea elettrica è prevista nel 2026), per il 38% interventi legati alla riqualificazione degli spazi (interventi per **adeguamento sismico**) e per il 13% interventi legati alla sostenibilità ambientale e all'efficiamento energetico dell'edificio.

Investimenti e ammortamenti



Capitalizzazioni Software



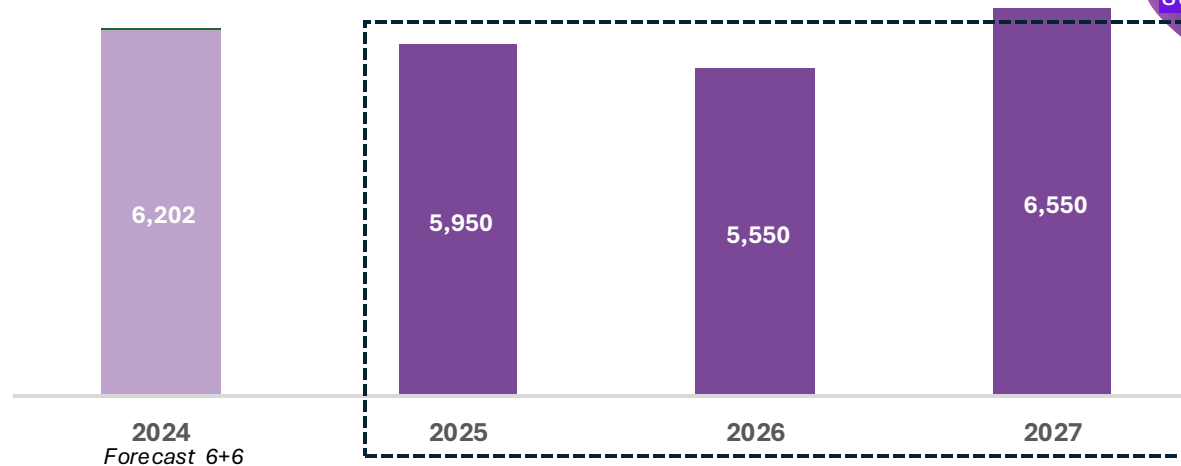
DETTAGLIO ACQUISTI HARDWARE, SOFTWARE E ALTRI BENI

Nel triennio 25-27 sono previsti acquisti di hardware, software e altri beni per circa 18 milioni di euro, corrispondenti annualmente circa al 4% dei ricavi, in coerenza e continuità con il trend degli anni precedenti

Gli investimenti consentono di:

- mantenere gli standard richiesti da ACN per la gestione qualificata dei servizi cloud dedicati ai dati critici o ordinari
- rendere più resiliente l'infrastruttura (infrastruttura articolata in tre datacenter, Torino, Milano e Genova)
- estendere la community Cloud di oltre il 40% (da 140 a 200 Enti) anche grazie al rafforzamento delle collaborazioni con i fornitori di soluzioni applicative SaaS dispiegate su Nivola
- aumentare la capacità elaborativa mediante l'incremento del 90% delle vCPU (da 43.000 a 82.000) e del 65% dello storage (da 17PB a 28PB)
- Acquisire capacità computazionale di nuova generazione per supportare workloads di Artificial Intelligence

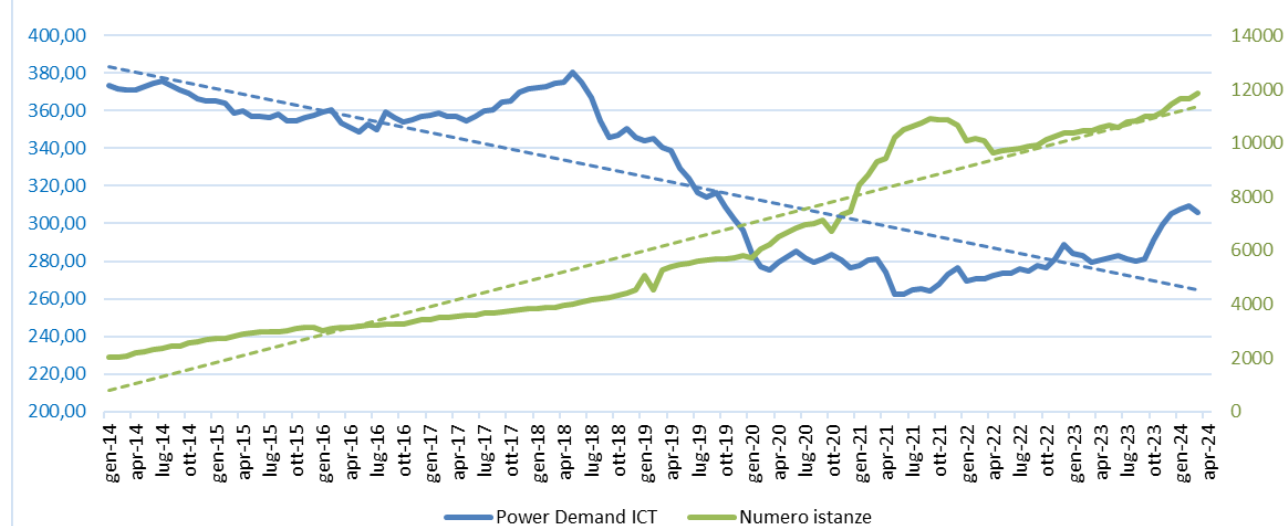
Acquisti HW, SW e altri beni



Investimenti su ricavi per anno
4%

Dati in migliaia di euro

Green Data Center Torino: consumi ICT vs numero di istanze



PERSONALE

Nel triennio 2025-2027 si prevede una crescita dell'organico di circa il 4% (+45 unità, pari alla differenza tra i 1.043 dipendenti previsti al 31/12/2024 e i 1.088 stimati al 31/12/2027).

Assunzioni

Il dimensionamento dell'organico è determinato dalla necessità di:

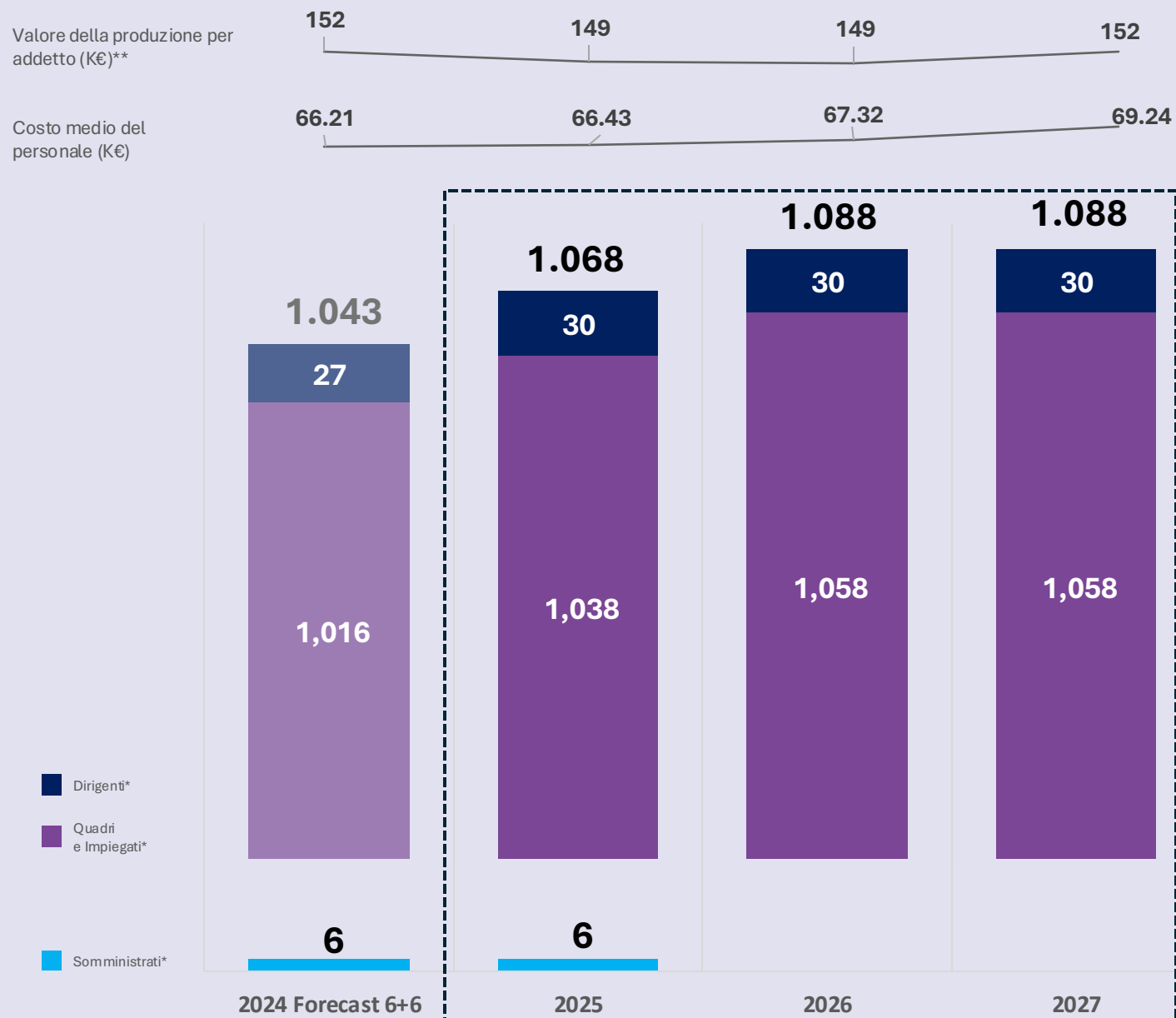
- adeguare l'organico rispetto alla **crescita** del Consorzio, di cui è previsto un ulteriore rafforzamento nel prossimo triennio, salvaguardando il principio di **autoproduzione** (con un'incidenza aziendale prevista del 55% a fine 2027)
- intensificare il percorso intrapreso di **ricambio generazionale** (anche attraverso un maggior ricorso a contratti di **apprendistato**, sino al 50% del totale degli inserimenti)
- far fronte alle cessazioni previste attraverso inserimenti dedicati ad **attività ad alto valore aggiunto** e a **competenze tecniche qualificanti** per salvaguardare il presidio del Consorzio sull'intera **catena del valore** (intervenendo in via prioritaria sui seguenti ambiti: competenze architettoniche e di progettazione; competenze tecnologiche - a partire da quelle su Cloud, Artificial Intelligence, Cybersecurity; program, service e project management; competenze sui **domini applicativi** tipici della PA e di materia)

Cessazioni

è previsto un trend di uscite sostanzialmente stabile, con un leggero incremento del numero di cessazioni dovute a **pensionamenti**, in considerazione della **composizione anagrafica del personale** del Consorzio

Costo del personale

il triennio si apre con i **rinnovi dei Contratti Collettivi Nazionali** applicati al personale del Consorzio che avranno effetti con *tranche* distribuite nei prossimi anni sino al febbraio 2027



* Valori espressi in headcount al 31 dicembre di ciascun anno

** Al netto dei somministrati e dei ricavi e proventi vari

ARTIFICIAL INTELLIGENCE E ROBOTIC PROCESS AUTOMATION IN CSI PER L'EFFICIENZA PRODUTTIVA

Automazione Intelligente

Sviluppo di soluzioni AI per automatizzare processi complessi, migliorare l'efficienza e ridurre gli errori umani

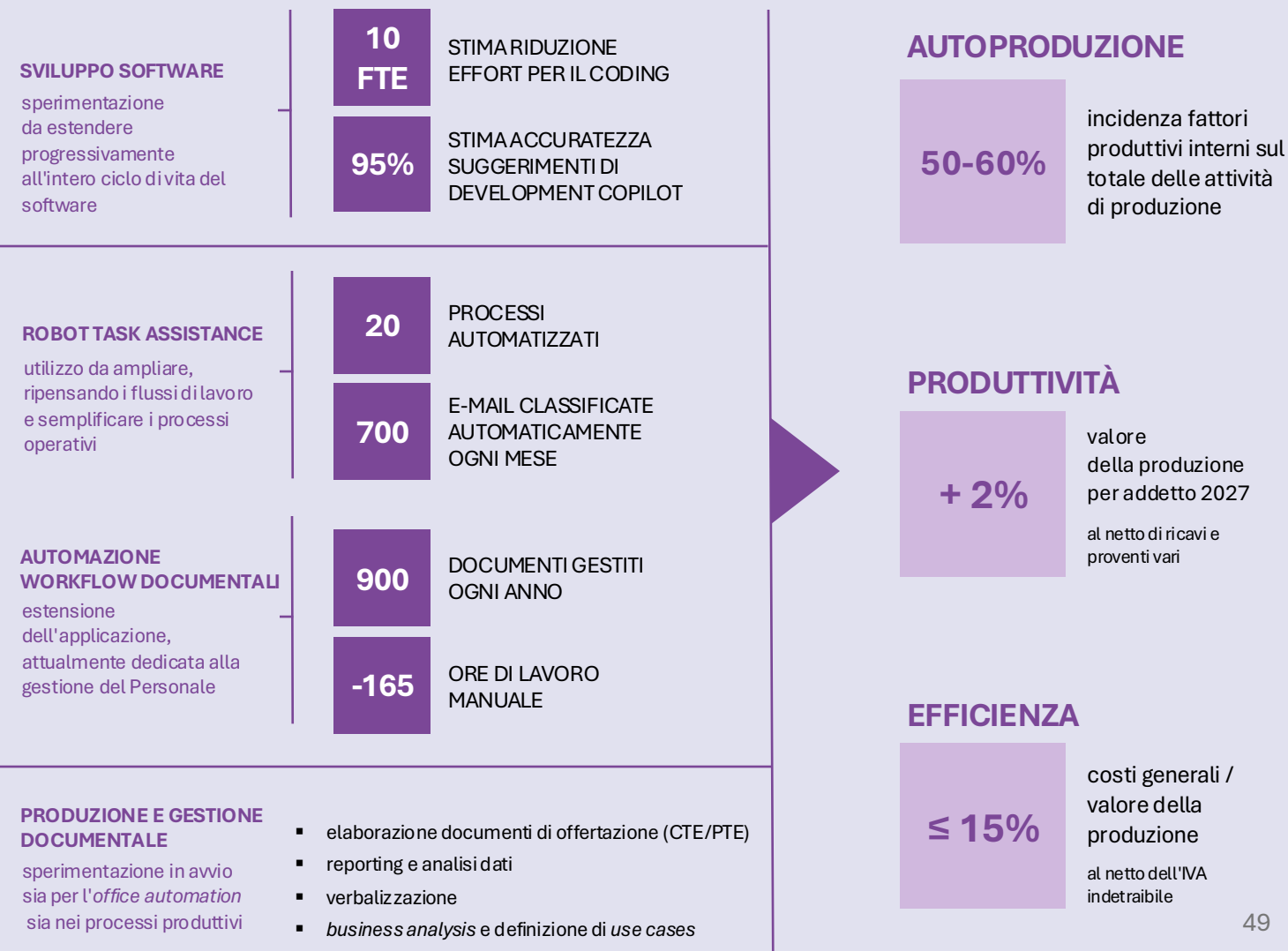
Supporto alla produttività

Implementazione di strumenti di AI per automatizzare compiti ripetitivi e migliorare l'efficienza operativa

Generazione di contenuti "pre-lavorati"

Impiego di algoritmi di AI per generare, personalizzare e trasformare contenuti digitali a supporto della produttività individuale

La progressiva adozione dell'Artificial intelligence e della Robot Process Automation sta contribuendo all'incremento di efficienza e produttività dell'organizzazione: l'obiettivo per il triennio è proseguire e intensificare questo percorso, reingegnerizzando i processi e automatizzando le attività a minor valore aggiunto, anche attraverso occasioni di confronto, collaborazione e co-progettazione con i Consorziati



Ricerca & sviluppo

RICERCA APPLICATA

Investire in **ricerca e sviluppo** risulta cruciale in **Orizzonte 2027** per consentire al CSI di **adattarsi rapidamente** ai trend tecnologici e di applicare le **tecnologie di avanguardia** in modo coerente e funzionale **alle esigenze degli enti**.

Questo tema risulta trasversale alle precedenti quattro linee strategiche poiché si prefigge di perseguire per ciascuna di esse un percorso volto al potenziamento di **competenze specifiche**, continua **innovazione**, esplorazione di nuove frontiere tecnologiche, **miglioramento dei servizi esistenti e sviluppo di nuove soluzioni** utili agli enti.

Le attività di ricerca e sviluppo, finanziate all'interno delle attività di Digital Innovation, sono riconducibili alla «**ricerca applicata**» negli ambiti di avanguardia definiti nel Piano di ricerca e sviluppo annuale del CSI, validati da un confronto con il Comitato Tecnico Scientifico ed approvati nell'ambito dei Piani di Attività annuali del Consorzio, e sono tese alla realizzazione di prototipi, successivamente industrializzabili all'interno di progetti per gli enti.

I progetti co-finanziati con fondi europei (es. programmi Horizon Europe, Central Europe) sebbene siano sempre volti alla realizzazione di prototipi - anche se tipicamente meno prontamente utilizzabili per progettualità dei consorziati - consentono al Consorzio di seguire a livello europeo trend tecnologici emergenti e testare tecnologie innovative con un significativo conseguente arricchimento delle competenze.

Rientrano infine nella Ricerca e sviluppo co-finanziata anche le **iniziative di innovazione**, rappresentate dagli **EDIH (European Digital Innovation Hub)** il cui scopo è favorire la **Transizione Digitale** delle PMI e della Pubblica Amministrazione, attraverso l'adozione di tecnologie digitali avanzate tramite azioni quali assessment sulla maturità digitale, sviluppo competenze o *test before invest*.

TESTARE TECNOLOGIE INNOVATIVE PER LA PA

organizzando iniziative, anche internazionali, di ricerca co-finanziata nelle quali il Consorzio si propone partner in grado di testare, sperimentare e valutare nuove tecnologie in condizioni controllate prima della loro progettazione e sviluppo

CREARE PROTOTIPI PROSSIMI ALLE SOLUZIONI DELLE ESIGENZE

sfruttando la ricerca applicata per rispondere in modo innovativo alle esigenze degli enti strutturando un percorso di potenziamento delle competenze e conoscenze volto ad elevare il livello di preparazione tecnologica

FACILITARE L'INNOVAZIONE DELLA PA

sfruttando la collaborazione con società di innovazione (es. CTE Next e EDIH) e start up per trarre valore ed introdurre nei processi pubblici nuove tecnologie in ottica di miglioramento delle performance

DIGITAL INNOVATION E R&S 2025-2027

Nel triennio 25-27 si prevede una sostanziale continuità delle attività di Digital Innovation, dedicate anche alla ricerca applicata per l'innovazione ed evoluzione dei sistemi degli Enti, che si attesta, in linea agli anni precedenti, ad un valore dell'1% rispetto al Valore della Produzione, mentre la quota parte di Ricerca e Sviluppo co-finanziata (pari allo 0,2% del VdP nel triennio) consente al Consorzio di sperimentare nuove tecnologie avvalendosi di finanziamenti derivanti dai programmi di ricerca europei (es. Horizon EU, Digital EU)

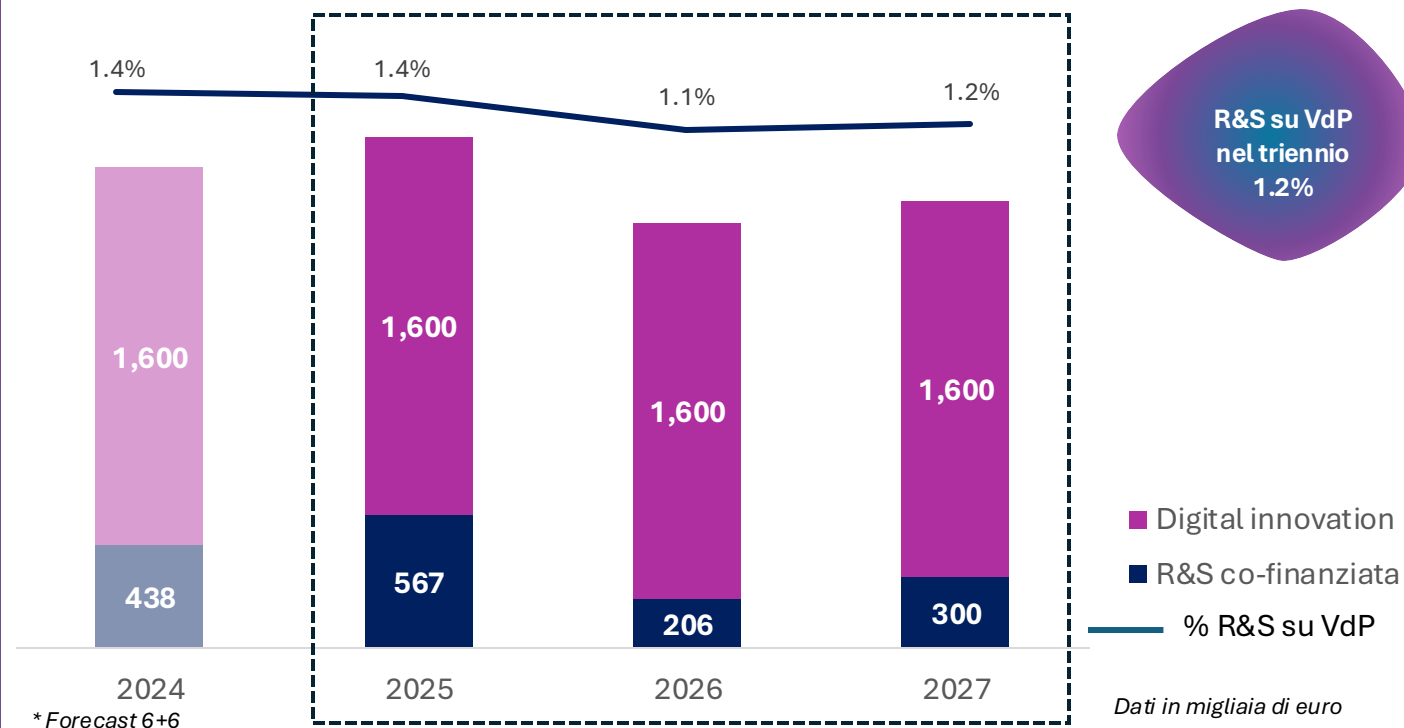
I trend tecnologici di riferimento per le progettualità di ricerca e sviluppo sono:

- Intelligenza Artificiale e Big data
- Cybersecurity
- Infrastruttura cloud
- Total experience – User centric approach
- Open innovation

Le iniziative di innovazione prendono avvio da **CTE-Next** – Casa delle Tecnologie Emergenti di Torino, che offre supporto a Startup e PMI per favorire il trasferimento tecnologico diffuso sulle tecnologie emergenti in settori individuati come strategici per il territorio torinese (mobilità intelligente, industria 4.0, servizi urbani innovativi, 5G, IoT, Big Data, Intelligenza Artificiale e Blockchain)

Gli **EDIH** (European Digital Innovation Hub) Expand e Circular Health hanno una durata di 36 mesi rinnovabili (2024-2026) e supportano le pubbliche amministrazioni e le PMI nella transizione digitale

Andamento attività



Iniziative di innovazione



- 13 partner
- Oltre **80 eventi** presso CSI-Next con oltre **2400 persone**
- **13 imprese** insediate



- 12 partner
- Target: **comuni del Piemonte** e della Valle d'Aosta
- Assessment sulla maturità digitale: 33



- 16 partner
- Target: **aziende sanitarie**
- Assessment sulla maturità digitale: 3

Sostenibilità

SOSTENIBILITA'

Il modello di business con cui opera il CSI coniuga da sempre il sostentamento economico del Consorzio stesso con gli impegni nella tutela dell'ambiente, del benessere sociale e del territorio, anche attraverso una **governance equa** oltre che *compliant* alla normativa vigente.

In quest'ottica possono leggersi, tra le altre cose, le certificazioni conseguite sul Sistema di Gestione Ambientale (ISO 14001), sul Sistema di Gestione dell'Energia (ISO 50001) e della Parità di genere (UNI PdR 125:2022), così come il solido Sistema integrato 231-Anticorruzione e Trasparenza.

CSI, credendo nel valore del capitale intellettuale di cui si compone, nell'importanza dell'innovazione, del networking e della Ricerca e Sviluppo ha fondato le proprie linee strategiche su obiettivi tutti riconducibili in un framework di sostenibilità.

DEFINIRE INDIRIZZI DI SOSTENIBILITÀ

valorizzando gli interventi già in atto e avviando nuove iniziative all'interno di un framework complessivamente più organico e coerente con le dimensioni ESG (Environment, Social e Governance) e ai principi del Global Compact delle Nazioni Unite (UNGC) a cui il Consorzio partecipa

MONITORARE E RENDICONTARE I RISULTATI RAGGIUNTI

strutturando un sistema di governance dei dati e di monitoraggio per la verifica periodica dei risultati raggiunti, tale da semplificare il reporting annuale verso UNGC e la rendicontazione sulle attività svolte, prevista dalla Direttiva europea 2022/2464 per la rendicontazione societaria di sostenibilità (Corporate Sustainability Reporting Standard Directive)

AUMENTARE E DIFFONDERE LA CULTURA DI SOSTENIBILITÀ

favorendo processi di networking per condividere best practices e predisponendo un piano di comunicazione e di storytelling volto a dare maggiore evidenza agli stakeholder sia dell'impegno di CSI sulle tematiche della sostenibilità, sia delle performance raggiunte

AZIONI E PROSPETTIVE SECONDO LE DIMENSIONI ESG

Environment

- Proseguire l’attuazione delle azioni previste nel Piano di Investimenti 2023 in linea con il Sistema di Gestione dell’Energia (ISO 50001:2018), con il Sistema di Gestione Ambientale (ISO 14001:2015) e con le azioni previste nel Piano Triennale dei Lavori 2023-2025 in logica green building
- Efficientare ulteriormente il Data Center attraverso l’installazione di UPS di nuova generazione, la realizzazione di una nuova “Green Room” ad alta densità ed efficienza energetica (contribuendo a mantenere l’attuale indice di Power Usage Effectiveness - PUE), la realizzazione di nuova linea elettrica B e di una doppia alimentazione idraulica alle torri evaporative per Data Center
- Monitorare periodicamente i consumi energetici relativi alla centrale frigorifera e all’impianto di illuminazione per verificare che non eccedano le soglie definite
- Migliorare ulteriormente la progettazione di web a basso impatto (es. in termini di accessibilità, usabilità, ottimizzazione codice, indicizzazione, grafica e contenuti multimediali)

Social

- Proseguire l’attuazione delle azioni previste nel Gender Equality Plan in coerenza con le aree tematiche indicate dalle Linee guida Europee (equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell’organizzazione, equilibrio di genere al vertice, uguaglianza di genere nel reclutamento e progressioni di carriera, integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi formativi, misure per contrastare le violenze di genere)
- Promuovere la conoscenza da parte degli stakeholder del Consorzio delle azioni in essere e previste

Governance

- Confermare il ruolo degli Organi di governance aziendale nella definizione degli indirizzi su Sostenibilità, Privacy, Anticorruzione e Trasparenza a tutela dell’operato del Consorzio e dei suoi dipendenti e delle risorse pubbliche
- Rafforzare il sistema di gestione dei rischi e dei controlli interni (tra cui il Sistema di Gestione Integrato delle certificazioni) come strumento di accompagnamento alla struttura nell’attività quotidiana

Monitoraggio

Orizzonte 2027 si propone di perseguire un monitoraggio continuo sulle performance del CSI Piemonte, auspicando di mantenere alti i livelli di servizio e migliorare i propri processi in funzione del tracciamento continuo nelle informazioni di performance.

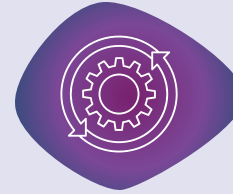
Mediante la definizione di specifici indicatori, verrà effettuato il monitoraggio della produttività, dei processi, della capacità di generare economie di scala dal catalogo di offerta.



Permettere lo svolgimento di analisi comparative dei risultati



Anticipare i trend di mercato e tecnologici



Individuare aree di miglioramento dei processi e definire interventi mirati di ottimizzazione



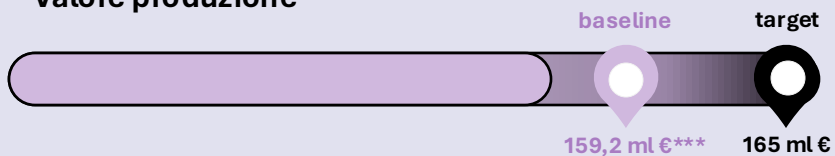
Perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati dai consorziati



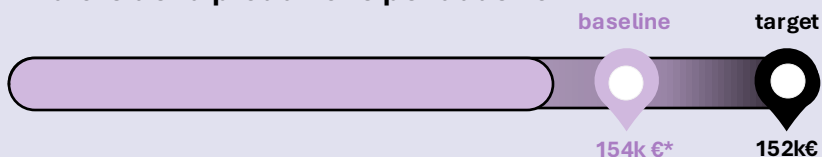
Ottimizzare la collaborazione con altri enti in ambito sostenibilità

INDICATORI DI PERFORMANCE

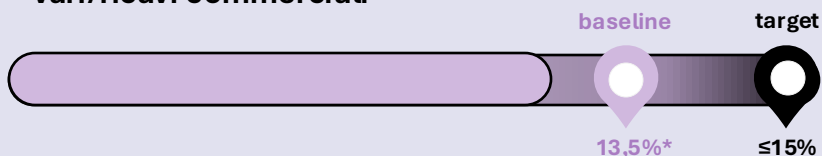
Valore produzione



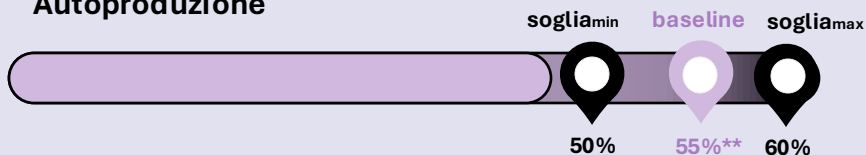
Valore della produzione per addetto



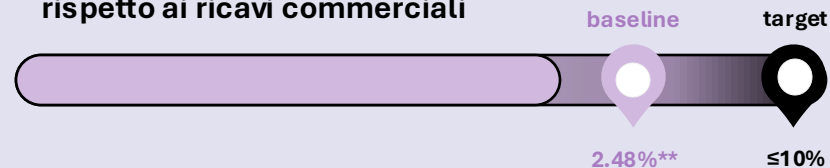
Rapporto costi generali - ricavi e proventi vari/ricavi commerciali



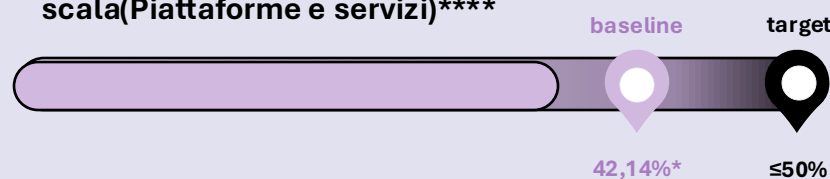
Autoproduzione



Soglia massima % dei crediti scaduti rispetto ai ricavi commerciali



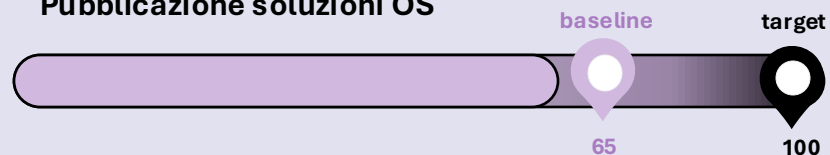
Sinergie ed economie di scala(Piattaforme e servizi)****



Formazione per addetto



Pubblicazione soluzioni OS



* Valore al I semestre 2024

** Valore al 31/12/23

*** Valore forecast 6+6 2024

****Indicatore di Regione ex D.G.R. n 44-2724 del 29/12/2020 utile anche per misurare i benefici derivanti dall'attività di mercato (recuperi di efficienza ed economie di scala sui servizi industriali)

Best partner per la PA



Diffusione piattaforme

Soggetti utilizzatori medi per piattaforma/servizio infrastrutturale



Next Gen Cloud



Numero di poli infrastrutturali del Cloud



Artificial Intelligence



Diffusione di soluzioni e servizi AI POWERED



People



Tasso di Turn over medio nel triennio



Ricerca & Sviluppo



Efficacia del processo di ricerca e sviluppo

Elaborato sulla base delle "seguenti metodologie:» Balanced Scorecard framework» (2008 Garcia-Valderrama, Mulero-Mendigorry and Revuelta-Bordoy) e "Evaluating firms' R & D performance using best worst method (2018 Salimi and Rezaei), adattate alla realtà del Consorzio



Sostenibilità



Power Usage Effectiveness (PUE)



Allegati

TREND FINANZIARI-INDICATORI ECONOMICO FINANZIARI

INDICATORI	FORECAST 2024	PREVISIONI		
	(6+6)	2025	2026	2027
Valore della Produzione	159.197 m€	159.150 m€	162.050 m€	165.130 m€
ROS Redditività del Valore della Produzione [Risultato operativo/ Valore della Produzione]	0,47%	0,50%	0,49%	0,45%
Risultato operativo	750 m€	800 m€	800 m€	750 m€
ROI Redditività del capitale investito [Risultato operativo/ CIN]	0,78%	0,81%	0,81%	0,76%
CIN Capitale Investito Netto	95.908 m€	98.395 m€	98.264 m€	98.436 m€

Nota: m€ = migliaia di Euro

TREND FINANZIARI- INDICATORI FINANZIARI

INDICATORI	FORECAST 2024 (6+6)	PREVISIONI		
		2025	2026	2027
QUOZIENTE DI INDEBITAMENTO COMPLESSIVO [(Passività consolidate + Passività correnti) / Mezzi propri]	1,15	1,17	1,14	1,12
QUOZIENTE DI INDEBITAMENTO FINANZIARIO [(Passività di finanziamento) / Mezzi propri]	0,07	0,09	0,08	0,04
QUOZIENTE DI TESORERIA [(Liquidità differite + Liquidità immediate) / Passività correnti]	1,15	1,09	1,06	1,06
QUOZIENTE DI DISPONIBILITA' [(Attività corrente / Passività correnti)]	1,49	1,42	1,40	1,39
QUOZIENTE PRIMARIO DI STRUTTURA [(Mezzi propri / Attivo fisso)]	1,21	1,15	1,13	1,15
QUOZIENTE SECONDARIO DI STRUTTURA (Mezzi propri + Passività consolidate) / Attivo fisso	1,53	1,45	1,41	1,40

TREND FINANZIARI – POSIZIONE FINANZIARIA NETTA

DESCRIZIONE (migliaia di euro)	FORECAST 2024 (6+6)	PREVISIONI		
		2025	2026	2027
Saldo c/c bancario	5.000	5.000	5.000	5.000
Altre disponibilità liquide	200	200	200	200
Quota a breve di finanziamenti	(1.458)	(2.229)	(1.833)	(833)
Posizione Finanziaria netta a breve termine	3.742	2.971	3.367	4.367
Quota a lungo di finanziamenti	(1.729)	(2.000)	(2.000)	(1.167)
Posizione Finanziaria netta	2.013	971	1.367	3.200

TREND FINANZIARI – CAPITALE INVESTITO NETTO

DESCRIZIONE (migliaia di euro)	FORECAST 2024 (6+6)	PREVISIONI		
		2025	2026	2027
Investimenti netti (materiali ed immateriali)	37.208	40.143	41.773	41.923
Crediti Clienti	40.380	39.560	37.363	37.848
Scorte (Wip e magazzino)	14.190	14.479	14.831	14.368
Altre attività non finanziarie (Altri crediti, Ratei e Risconti)	4.130	4.213	4.297	4.297
Capitale investito netto	95.908	98.395	98.264	98.436

Nota: m€ = migliaia di Euro

Quadro sinottico KPI – modalità di calcolo

Indicatore	Modalità di calcolo
Valore della produzione (VdP)	Ricavi commerciali + Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni + Ricavi e proventi vari
Valore della produzione per addetto	Valore della produzione al netto dei ricavi e proventi vari /organico medio riferito al personale dipendente, al netto dei somministrati
Rapporto costi generali - ricavi e proventi vari/ricavi commerciali	Costi generali - ricavi e proventi vari/ricavi commerciali
Autoproduzione aziendale	Incidenza del costo delle risorse interne sui costi totali aziendali esclusi ammortamenti, accantonamenti e altri oneri diversi di gestione. L'indicatore è riferito a un range.
Sinergie ed economie di scala (Piattaforme e servizi)*	Corrispettivi a tariffa offerte a Regione Piemonte / Corrispettivi a tariffa offerte a tutti i clienti
Soglia massima % dei crediti scaduti rispetto ai ricavi commerciali	Valore crediti scaduti / ricavi commerciali
Formazione per addetto	Giornate di formazione/numero dipendenti
Pubblicazione soluzioni OS	Numero soluzioni Open Source pubblicate sul portale nazionale Developers Italia
Best partner per la PA- Diffusione Piattaforme (applicative e infrastrutturali) Soggetti utilizzatori medi per piattaforma/servizio infrastrutturale	n. Enti utilizzatori per piattaforma/servizio infrastrutturale
Next Gen Cloud- n. poli infrastrutturali del cloud	Conteggio n. Poli infrastrutturali Cloud
Artificial Intelligence- diffusione di soluzioni e servizi AI Powered	n. prodotti AI (al netto di RPA, dimostratori, sperimentazioni) usati dagli enti (CSI escluso); si conteggiano istanze
People- Tasso di turn over	Tasso di turnover complessivo: fornisce informazioni sulla dimensione del volume di entrate e uscite che l'azienda ha gestito nel periodo considerato. (assunti+dimessi/organico medio del periodo x 100)
Sostenibilità- PUE	Potenza totale assorbita dai data center (PT) / Potenza usata dai soli apparati IT (PIT) (dati riferiti al datacenter primario di Torino)
Efficacia del processo di ricerca e sviluppo**	Indicatore sintetico composito basato sulla % di progetti di ricerca e sviluppo completati in un anno, diffusione delle competenze (in termini di risorse coinvolte nei progetti e nuove linee guida prodotte), tempo di industrializzazione dei prototipi, offerte commerciali che hanno portato all'industrializzazione dei prototipi

* Indicatore di Regione ex D.G.R. n 44-2724 del 29/12/2020 utile anche per misurare i benefici derivanti dall'attività di mercato (recuperi di efficienza ed economie di scala sui servizi industriali)

** Elaborato sulla base delle "seguenti metodologie:» Balanced Scorecard framework» (2008 Garcia-Valderrama, Mulero-Mendigorri and Revuelta-Bordoy) e "Evaluating firms' R & D performance using best worst method (2018 Salimi and Rezaei), adattate alla realtà del Consorzio

[csipiemonte.it](https://www.csipiemonte.it)

