



Analisi relativa alle PA pilota che hanno adottato il modello di nomina del RTD e organizzazione dell'UTD in forma associata

DICEMBRE 2025

*Laboratorio "Nomina del Responsabile per la Transizione
Digitale in forma associata"*

Indice

Premessa	1
Summary	2
Introduzione.....	3
1. Il Laboratorio “Nomina RTD in forma associata” e il Vademecum.....	4
2. RTD e UTD in forma associata: inquadramento e obiettivi	5
3. Analisi di modelli ed esperienze delle PA oggetto di approfondimento che hanno nominato il RTD o istituito/evoluto l’UTD in forma associata	7
3.1 I percorsi di costituzione/evoluzione verso l’UTD in forma associata	10
3.2 Modelli organizzativi: struttura e risorse per l’UTD in forma associata	11
3.3 Il ruolo dell’UTD nella pianificazione strategica e nella realizzazione della Transizione Digitale	13
3.4 Vantaggi e fattori di successo dell’UTD in forma associata.....	15
3.5 Criticità, prospettive e fabbisogni per il consolidamento dell’UTD in forma associata	17
4. Lezioni apprese e prospettive future	20
APPENDICE: Sintesi delle best practice osservate oggetto di analisi.....	24

Premessa

La presente analisi è stata elaborata conseguentemente alle attività del Laboratorio “**Nomina del RTD in forma associata**”, promosso e coordinato dall’Agenzia per l’Italia Digitale (AgID), con il coinvolgimento di amministrazioni ed enti centrali e locali. La loro collaborazione attiva ha contribuito in modo significativo al raggiungimento degli obiettivi del Laboratorio, dimostrando l’importanza del lavoro congiunto per affrontare la sfida della transizione digitale.

Hanno partecipato alle attività del Laboratorio per: l’Agenzia per l’Italia Digitale (Gualtiero Asunis, Giuseppe Epifani, Davide Guido, Raffaele Montanaro, Maura Montironi, Daniela Pascale, Nicola Veglianti, Maria Antonietta Ventriglia, Caterina Vignato), Associazione Nazionale Comuni Italiani (Moira Benelli, Mauro Savini), Dipartimento Affari Regionali e Autonomie della Presidenza del Consiglio dei ministri (Giovanni Vetritto, Laura Aglio, Claudia Avolio, Manuela Maino, Claudio Russo, Giovanni Xilo), Unione delle Province Italiane (Gaetano Palombelli), Città Metropolitana di Reggio Calabria (Fabio Nicita e Guido Massimo Aliperta), Comune di Brolo e Unione dei Comuni Terra dei Lancia (Enrico Oriti Niosi), Comune di Reggio Calabria (Giuseppe Quartuccio e Filippo Moscato), Comune di Spino D’Adda (Fabio Calderara), Comunità di Montagna della Carnia (Michela Faleschini e Luca Morocutti), Conservatorio di Cagliari Andrea Carboni e Francesca Basilone), Ente Terre Regionali Toscane (Stefania Lombardo e Giovanni Sordi), Lepida Scpa (Antonio Iossa), Ordine degli Ingegneri della Provincia di Monza e della Brianza (Carmelo Alessandro Bonaccorso), Provincia Autonoma di Bolzano (Josef Hofer e Eva Thaler), Regione Piemonte (Federica Zangiroli e Fulvia Zago), Unione Bassa Reggiana (Raffaele Davolio), Unione dei Comuni Valle del Savio (Alessandro Francioni e Valentina Moriani), Unione dei Comuni della Bassa Romagna (Marco Mondini), Unione dei Comuni Valli del Reno, Lavino e Samoggia (Enrico Vegetti), Unione Montana dell’Esino Frasassi (Laura Berionni), Unione Terre D’Acqua (Massimo Caprini), Unione Terre d’Argine (Daniele Cristoforetti e Daniele De Simone), Unione Terre di Castelli (Elisabetta Manzini e Giulia Macchi), Unione Tresinaro Secchia (Cristian Manfredini), Unione Valdera (Simonetta Radi, Lucia Curcio e Alessio Bacci).

Summary

I modelli in forma associata costituiscono potenzialmente una leva strategica per accelerare la trasformazione digitale, ridurre disuguaglianze territoriali e favorire la coesione sociale.

L'analisi, basata su interviste a dieci enti, ha evidenziato percorsi di costituzione, modelli organizzativi, vantaggi e criticità.

Le esperienze confermano che la gestione in forma associata è efficace quando si traduce in strutture stabili, risorse dedicate e governance condivisa, pur permanendo sfide legate a competenze, finanziamenti e autonomia decisionale.

Entrando nel dettaglio del contenuto dei capitoli:

- **Capitolo 1:** illustra il Laboratorio e il Vademecum operativo, che fornisce indicazioni e strumenti per la nomina del RTD e la costituzione dell'UTD in forma associata.
- **Capitolo 2:** inquadra il ruolo strategico del RTD e dell'UTD e le modalità di gestione in forma associata, evidenziando benefici come economie di scala e interoperabilità.
- **Capitolo 3:** analizza i singoli modelli e le esperienze dei dieci enti intervistati, con focus su percorsi, organizzazione, ruolo strategico, vantaggi e criticità.
- **Capitolo 4:** raccoglie lezioni apprese e prospettive future, indicando le future direttive di sviluppo dei singoli casi e fornendo osservazioni e evidenze utili in un'ottica di replicabilità

Introduzione

La trasformazione digitale della pubblica amministrazione rappresenta una leva essenziale per il miglioramento della qualità dei servizi pubblici, l'efficienza dei processi interni e la creazione di valore per cittadini e imprese. Per sostenere questo processo, l'AgID ha incluso nel Piano Triennale per l'Informatica nella PA, a partire dal triennio 2022-2024, azioni dedicate alla nomina e al consolidamento del **Responsabile per la Transizione Digitale e dell'Ufficio per la Transizione Digitale**. Con questo scopo e, più precisamente, al fine di rafforzare il ruolo del RTD e dell'UTD attraverso strumenti e modelli operativi e favorire la collaborazione tra le amministrazioni per condividere soluzioni operative, l'AgID ha avviato tre laboratori tematici: il Laboratorio “Competenze e-leadership per la PA”, il Laboratorio “Modelli organizzativi e operativi degli UTD in forma associata” e il Laboratorio “Nomina RTD in forma associata”.

Tra questi, il Laboratorio “Nomina RTD in forma associata” è stato finalizzato a incoraggiare l’adozione di modelli organizzativi che consentano la condivisione, da parte di più enti, della figura del **Responsabile per la Transizione Digitale in forma associata e/o dell'Ufficio per la Transizione Digitale in forma associata**. La presente analisi raccoglie e presenta le evidenze emerse, anche a seguito della pubblicazione a giugno 2024 del “[Vademecum sulla nomina del Responsabile per la Transizione Digitale e sulla costituzione dell'Ufficio per la Transizione Digitale in forma associata](#)”, redatto nell’ambito dello stesso Laboratorio.

In particolare, tale Laboratorio, attraverso il coinvolgimento diretto degli enti e grazie alle interviste condotte dall'AgID con i RTD in forma associata, ha consentito di mettere a fuoco diverse esperienze afferenti alle modalità con cui vengono esercitate le funzioni, secondo quanto previsto dall'articolo 17, comma 1-septies, del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). Le evidenze raccolte sono state sistematizzate e analizzate in chiave comparativa, al fine di identificare modelli e buone pratiche, con l’obiettivo, da un lato, di fornire indicazioni operative per l’adozione di soluzioni organizzative efficaci e, dall’altro lato, di verificare la valenza operativa del Vademecum sulla nomina del RTD e sulla costituzione dell'UTD in forma associata, alla luce delle esperienze effettuate dalle Amministrazioni partecipanti ai lavori. La presente analisi, pertanto, oltre a restituire i risultati del percorso labororiale, rappresenta uno strumento strategico per orientare le future azioni di policy e di capacity building, rafforzando la governance della trasformazione digitale nella pubblica amministrazione e favorendo lo scambio e il riuso di pratiche e soluzioni.

1. Il Laboratorio “Nomina RTD in forma associata” e il Vademecum

Il Laboratorio “Nomina RTD in forma associata” è stato avviato con il Piano Triennale per l’Informatica nella Pubblica Amministrazione (PA) 2022-2024 per supportare le amministrazioni, in particolare quelle territoriali di piccole dimensioni, nell’adozione di modelli organizzativi che consentano la nomina del RTD in forma associata e/o la costituzione di un UTD condiviso tra più enti.

Dal suo avvio nel febbraio 2023, il Laboratorio, gestito da AgID con il contributo di ANCI, UPI e del Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie della Presidenza del Consiglio dei Ministri, si è affermato come spazio di confronto tra amministrazioni ed enti, centrali e locali, anche attraverso una community dedicata sulla piattaforma ReTeDigitale.gov.it, e ha favorito la condivisione di esperienze e fabbisogni, sperimentando modelli organizzativi e individuando soluzioni replicabili per superare le difficoltà che ostacolano il percorso di digitalizzazione, in particolare affrontando una delle sfide più complesse: garantire la piena operatività della figura del RTD anche negli enti di piccole dimensioni.

Il Laboratorio non si limita a una mera attività di studio, ma persegue obiettivi concreti, che hanno condotto, come risultato principale, all’elaborazione del **Vademecum sulla nomina del Responsabile per la Transizione Digitale e sulla costituzione dell’Ufficio per la Transizione Digitale in forma associata**, pubblicato nel giugno 2024 e inserito come strumento del Piano Triennale per l’Informatica nella PA 2024-2026.

Il Vademecum, rivolto prioritariamente alle amministrazioni territoriali, nasce come guida operativa per supportare gli enti nella nomina del RTD e nella costituzione dell’UTD in forma associata e nel superamento delle difficoltà organizzative e operative ad essa collegate, a partire da esperienze concrete. Il documento offre un quadro normativo e operativo chiaro, accompagnato da modelli di cooperazione tra enti e strumenti pratici, come il format di Convenzione tra enti; propone, inoltre, percorsi modulari che partono dall’analisi del contesto specifico e delle risorse disponibili e proseguono con la promozione dei modelli associativi, la definizione del modello organizzativo, la nomina del RTD in forma associata e/o la costituzione dell’UTD associato e la formalizzazione tramite convenzione o nell’ambito di un’Unione di Comuni.

A tale pubblicazione, è seguita una fase di diffusione del Vademecum e l'avvio di una sperimentazione da parte delle Amministrazioni partecipanti al Laboratorio, dal suo avvio o successivamente.

È seguita, quindi, un'attività di approfondimento, pensata per validare e affinare i modelli proposti sulla base di casi concreti, i cui esiti sono riportati nel presente report.

Questi importanti contributi ci permettono oggi, a distanza di più di un anno dalla pubblicazione del Vademecum, di valutare l'impatto delle soluzioni proposte, verificare il grado di adozione e l'evoluzione dei modelli associativi e individuare le criticità persistenti.

2. RTD e UTD in forma associata: inquadramento e obiettivi

La figura del RTD, prevista dall'articolo 17 del CAD, ha l'obiettivo di garantire che ogni pubblica amministrazione abbia un punto di riferimento unico per la transizione digitale. La normativa sancisce che le PA, diverse da quelle centrali, possano esercitare le funzioni del RTD anche in forma associata, opzione prevista dal comma 1-septies dello stesso articolo 17 ed è raccomandata dalla Circolare n. 3/2018 del Ministro della Pubblica Amministrazione, soprattutto per i piccoli enti. Tale assetto organizzativo si può realizzare attraverso due strumenti giuridici: le **Convenzioni tra amministrazioni** e le **Unioni di comuni**, disciplinati, rispettivamente, dagli articoli 30 e 32 del Testo Unico degli Enti Locali (TUEL – d. lgs. n. 267 del 2000).

La normativa prevede che, qualora le PA optino per la gestione in forma associata, le funzioni del RTD possano essere esercitate attraverso le tre seguenti modalità:

- **RTD nominato in forma condivisa tra più enti;**
- **RTD nominato in forma condivisa tra più enti con UTD costituito in forma associata;**
- **RTD interno a ciascun ente**, supportato da un **UTD in forma associata**, che svolge attività operative comuni.

In generale il RTD, nominato sia in forma associata sia interno a ciascun ente, è il punto di riferimento per guidare la trasformazione digitale. Risponde direttamente all'organo politico di vertice e deve possedere competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali. Oltre a garantire l'attuazione delle strategie digitali, il RTD esercita funzioni di indirizzo e coordinamento e

dispone di poteri di impulso, promuovendo tavoli di lavoro e gruppi tematici per favorire la collaborazione tra amministrazioni, integrare le iniziative e accompagnare il cambiamento culturale che la transizione digitale richiede.

L'UTD associato rappresenta, a sua volta, il presidio strategico e organizzativo che consente di mettere a fattor comune risorse e competenze, garantendo continuità e supporto tecnico-amministrativo alla trasformazione digitale. Il suo ruolo è strategico e trasversale: coordina processi, indirizza le scelte tecnologiche e governa l'innovazione. Le attività comprendono ad esempio la definizione di procedure amministrative, la gestione delle infrastrutture, la migrazione al cloud, la cybersecurity, la predisposizione di piani formativi e la redazione del Piano Triennale per l'Informatica.

Sia che le PA optino per la costituzione di un UTD e/o per la nomina di un RTD in forma associata, si tratta di una decisione ad alto valore strategico, soprattutto per le amministrazioni di piccole dimensioni. Tale opzione consente di superare criticità quali la frammentazione territoriale e la limitata disponibilità di risorse e competenze, favorendo la realizzazione di economie di scala e l'incremento dell'efficienza complessiva. Ne derivano molteplici benefici: una maggiore tempestività e semplicità nell'adempimento degli obblighi normativi, il potenziamento dei servizi digitali, la semplificazione e razionalizzazione delle procedure amministrative, la riduzione dei costi, un più elevato livello di interoperabilità dei sistemi, il rafforzamento delle competenze interne e l'adozione di un modello di governance in grado di interagire efficacemente con i livelli istituzionali superiori.

3. Analisi di modelli ed esperienze delle PA oggetto di approfondimento che hanno nominato il RTD o istituito/evoluto l'UTD in forma associata

L'analisi della presente sezione riguarda i modelli e le esperienze concrete delle PA, emersi dalle interviste condotte con dieci enti che hanno nominato il RTD e/o istituito/evoluto l'UTD in forma associata, individuati nel panel delle Amministrazioni partecipanti ai lavori laboratoriali. L'obiettivo è mostrare quali siano i percorsi di costituzione e le motivazioni alla base di tali scelte, esaminare i modelli organizzativi adottati e le risorse impiegate, valutare il ruolo dell'UTD nella pianificazione strategica e nell'attuazione della transizione digitale e identificare vantaggi, fattori di successo, criticità e fabbisogni per il consolidamento di queste esperienze.

Le amministrazioni analizzate – Unioni di Comuni, Comunità montane, Comuni, Province autonome e Ordine di professionisti – rappresentano un campione eterogeneo di esperienze di gestione associata. Tale eterogeneità è legata a diversi fattori: contesti territoriali, soluzioni organizzative adottate, normative regionali che hanno incentivato o reso obbligatoria la gestione associata delle funzioni ICT, esigenze operative connesse alla necessità di compliance normativa, oltre che a criticità strutturali, come la carenza di personale qualificato e il turnover politico-amministrativo.

Rispetto all'approccio qualitativo condotto in questa sede e costruito attorno a interviste semi-strutturate somministrate alle amministrazioni selezionate, si evidenzia che tutti gli enti hanno risposto alle stesse domande, organizzate in cinque aree tematiche, per garantire omogeneità nella raccolta dati e consentire una comparazione sistematica delle esperienze. Le aree di indagine hanno riguardato:

- il percorso di costituzione o evoluzione degli UTD;
- gli aspetti organizzativi;
- il ruolo nella transizione digitale;
- i vantaggi e le criticità emerse;
- il feedback sulle attività laboratoriali promosse dall'AgID.

Tale impianto metodologico ha permesso di raccogliere evidenze comparabili, rispettando al contempo la specificità di ciascun contesto territoriale, e di far emergere pattern comuni e differenze significative, utili per delineare raccomandazioni operative e modelli replicabili.

Gli enti coinvolti nel percorso di analisi tramite apposite interviste di approfondimento sono stati individuati tra i partecipanti al Laboratorio sulla base delle esperienze in corso nei diversi contesti, e nello specifico:

- **L'Unione dei Comuni Valle del Savio (Emilia-Romagna)**, che ha costituito il proprio UTD nel 2024, al termine di un percorso di riorganizzazione avviato negli anni precedenti. Il suo modello, istituito nell'ambito dell'Unione di Comuni con 6 enti associati, presenta un RTD unico e può contare su circa 20 risorse complessive nell'area ICT.
- **L'Unione Terre d'Argine (Emilia-Romagna)**, che ha avviato il processo di evoluzione nel 2021, consolidando un UTD, istituito nel contesto di un'Unione di Comuni che ad oggi coinvolge 4 amministrazioni locali in una struttura articolata in aree funzionali integrata anche di competenze giuridico-amministrative e in cui il RTD in forma associata, nominato formalmente, coincide con il Direttore Generale dell'Unione.
- **L'Unione Valdera (Toscana)**, impegnata in un percorso di formalizzazione di un UTD associato, che sarà istituito entro il 2026, mentre, il RTD associato è stato individuato da tempo all'interno dell'Unione, come evoluzione della rete di RTD già operativa sul territorio, con funzioni di coordinamento diretto sui RTD comunali.
- **L'Unité des Communes Valdôtaines Grand Paradis (Valle d'Aosta)**, che ha istituito il proprio RTD e UTD, entrambi in forma associata, nel settembre 2024, in attuazione della normativa regionale. Attualmente il RTD incaricato, nominato tramite corso-concorso regionale, è anche la sola risorsa dedicata dell'UTD.
- **L'Unione Comuni Valle del Reno, Lavino e Samoggia (Emilia-Romagna)**, che ha avviato la gestione associata già nel 2015 e nel 2018 ha evoluto il suo modello basato su una rete di referenti comunali coordinati dal RTD in forma associata, adottando un UTD in forma associata all'interno dell'Unione di Comuni, composto ad oggi da 5 Comuni.
- **L'Unione Comuni Garfagnana (Toscana)**, che ha formalizzato nel 2023 un UTD in forma associata e un RTD in forma associata istituiti contestualmente nell'ambito di una Convenzione tra i comuni aderenti all'Unione, che può contare su 14 amministrazioni locali.
- **La Provincia Autonoma di Bolzano (Trentino-Alto Adige)**, ha istituito il RTD nel 2018, negli anni successivi in forma associata per alcuni enti provinciali; dal 2025 ha avviato un'evoluzione del modello, adottando una forma di UTD associato, incardinato nell'Agenzia

Alto Adige Digitale, società in-house provinciale, con l'obiettivo di garantire uniformità e coordinamento nella transizione digitale su tutti gli enti del territorio.

- **La Comunità di Montagna della Carnia (Friuli-Venezia Giulia)**, che presenta un RTD in forma associata e ha sviluppato dal 2022 un modello di RTD e UTD associato che ad oggi coinvolge 32 enti tra Comuni, anche esterni alla Comunità, ed altre PA.
- **Il Comune di Spino d'Adda (Lombardia)**, che presenta un RTD in forma associata e ha promosso nel 2021 la costituzione di un UTD condiviso che ad oggi interessa 47 comuni del territorio, uniti tramite Convenzione.
- **I'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Monza e Brianza (Lombardia)**, componente del Gruppo di lavoro RTD del Comitato Italiano Ingegneria dell'informazione (C3i) del Consiglio Nazionale degli Ingegneri (CNI), che ha presentato un modello di RTD e/o UTD in forma associata su scala sovraprovinciale applicabile agli ordini professionali, a partire da una proposta già recepita dalla Consulta Regionale degli Ingegneri della Lombardia (CROIL) e dai contenuti del “Vademecum sulla nomina del Responsabile per la Transizione Digitale e sulla costituzione dell'Ufficio per la Transizione Digitale in forma associata”.

Di seguito è riportata la dislocazione geografica delle amministrazioni coinvolte nel presente studio.

Area Nord-Ovest: la copertura geografica include la **Valle d'Aosta**, con l'esperienza dell'Unité des Communes Valdôtaines Grand Paradis, e la **Lombardia**, rappresentata dal Comune di Spino d'Adda (Provincia di Cremona) e dall'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Monza e Brianza, membro del gruppo di lavoro RTD del C3i del Consiglio Nazionale degli Ingegneri.

Area Nord-Est: questa macroarea è rappresentata dalla **Provincia Autonoma di Bolzano** (Trentino-Alto Adige), dalla Comunità di Montagna della Carnia (**Friuli-Venezia Giulia**, Provincia di Udine) e da ben tre realtà in **Emilia-Romagna**: l'Unione dei Comuni Valle del Savio (Provincia di Forlì-Cesena), l'Unione Terre d'Argine (Provincia di Modena) e l'Unione Comuni Valle del Reno, Lavino e Samoggia (Provincia di Bologna).

Area Centro: la copertura centrale è focalizzata sulla **Toscana**, con l'Unione Valdera (Provincia di Pisa) e l'Unione Comuni Garfagnana (Provincia di Lucca).

Questa distribuzione dimostra come il modello della gestione in forma associata, pur con percorsi, strutture e motivazioni differenti, sia stato adottato in contesti amministrativi e geografici variegati,

dai territori montani alle Unioni di Comuni densamente popolate, fino alle reti di coordinamento promosse dalle Province Autonome.

3.1 I percorsi di costituzione/evoluzione verso l'UTD in forma associata

Con riferimento all'UTD in forma associata, nei casi analizzati, la maggior parte degli enti presenta un percorso di evoluzione di assetti già esistenti, mentre in tre casi si è proceduto alla promozione della costituzione ex novo dell'UTD in forma associata.

Per evoluzione si intendono i casi in cui gli enti disponevano già di assetti organizzativi comuni legati alla transizione digitale, che non in tutti i casi era stato formalizzato in un UTD in forma associata. Questi assetti includevano:

- **RTD nominati**, talvolta in forma associata, con funzioni di coordinamento digitale;
- **Servizi ICT gestiti in forma associata**, tramite Unioni di Comuni o convenzioni;
- **Reti di RTD** tra enti, con incontri periodici e coordinamento operativo;
- **Uffici di coordinamento ICT** o centri di competenza informatica, senza però una struttura dedicata alla governance della transizione digitale.

L'evoluzione consiste nel passaggio da queste basi a un UTD associato formalizzato o diversamente organizzato.

Per adozione, invece, si intendono quelle realtà, prive di RTD comune, UTD o di pregresse strutture ICT condivise, che si sono dotate di un assetto organizzativo per affrontare la transizione digitale. In questi contesti, fattori esterni come la spinta normativa (ad esempio l'obbligo di esercizio associato delle funzioni ICT introdotto da leggi regionali) e il supporto del Vademecum hanno favorito la nomina del RTD e la costituzione formale dell'UTD in forma associata.

Nei sette casi di evoluzione, oggetto di intervista, il punto di partenza è stato quasi sempre la presenza di servizi informatici gestiti in forma associata quale base utile per integrare anche gli aspetti legati alla transizione digitale. Questo ha reso possibile la formalizzazione dell'UTD senza partire da zero, sfruttando competenze e infrastrutture già esistenti. La spinta è arrivata da obblighi normativi nazionali, come il CAD e il Piano Triennale per l'Informatica nella PA, ma soprattutto da norme regionali, che hanno incentivato o imposto la gestione associata, come ad esempio la Legge

regionale Emilia-Romagna n. 21/2012 sul riordino territoriale, che ha reso obbligatoria la funzione informatica in Unione.

Diverso è il percorso delle tre realtà che hanno adottato ex novo l'UTD associato. Nell'**Unité des Communes Valdôtaines Grand Paradis**, la modifica alla Legge regionale Valle d'Aosta n. 15 del 21 dicembre 2020 ha imposto l'esercizio associato della funzione digitale e, anche grazie all'utilizzo del Vademecum, l'Unione ha istituito contestualmente l'UTD associato e nominato il proprio RTD in forma associata.

Nell'**Unione dei Comuni della Garfagnana**, la cui costituzione è stata deliberata nel 2023, tramite Convenzione, al fine di superare la frammentazione e la carenza di competenze nei quattordici Comuni aderenti, è stata prevista l'istituzione dell'UTD in forma associata e la nomina di un RTD unico, affiancato da referenti comunali.

Infine, l'**Ordine degli Ingegneri di Monza e Brianza**, nell'ambito del gruppo di lavoro RTD del C3i, ha proseguito il percorso innovativo avviato negli anni precedenti dal Consiglio Nazionale Ingegneri per promuovere approcci associativi per gli ordini provinciali a livello regionale e favorire sinergie operative attraverso l'istituzione di RTD e/o UTD in forma associata, con il supporto del RTD del Consiglio Nazionale Ingegneri e dei membri del relativo UTD.

In sintesi, in tutti i casi sopra analizzati, che siano di evoluzione o di adozione, le motivazioni alla base della gestione associata sono, in sintesi, le seguenti: garantire conformità normativa, rafforzare la governance digitale e affrontare in modo coordinato le sfide della transizione digitale.

3.2 Modelli organizzativi: struttura e risorse per l'UTD in forma associata

I modelli organizzativi adottati dagli enti intervistati mostrano una forte eterogeneità, legata a: diversità delle dimensioni territoriali, disponibilità delle risorse e grado di maturità digitale.

In alcuni casi, l'UTD è strutturato come un ufficio vero e proprio, con personale dedicato e competenze multidisciplinari; in altri, le PA preferiscono un approccio più "leggero", basato su reti di referenti comunali coordinati dal RTD. In ogni caso, la gestione associata non si esaurisce nella definizione di assetti organizzativi: il suo valore si misura nella capacità di erogare servizi digitali integrati. Le esperienze analizzate mostrano come, accanto alla governance ICT, gli UTD associati assumano funzioni operative cruciali: dalla sicurezza informatica alla gestione delle infrastrutture, dalla migrazione al cloud alla centralizzazione degli acquisti, fino alla predisposizione di piani

formativi all'interno degli enti e alla promozione della cultura digitale nei confronti dei cittadini. Esplicitare questa dimensione di servizio consente di comprendere meglio la portata del modello associato, distinguendo tra funzioni di indirizzo strategico e attività operative che generano impatti tangibili per gli enti e per i cittadini.

Tra gli esempi di modelli più strutturati si collocano realtà come l'**Unione Valle del Savio**, che dispone di un Ufficio associato formalizzato, con due figure principali e circa 20 risorse complessive nell'area ICT, e l'**Unione Terre d'Argine**, che oltre ad aver adottato un Ufficio, l'ha articolato internamente in aree funzionali (applicativi, sistemi e reti, service desk e coordinamento amministrativo, integrando anche competenze giuridico-amministrative per la gestione degli appalti). L'**Unione Valdera** si sta muovendo nella stessa direzione delle precedenti realtà, con un Ufficio di coordinamento che riunisce i RTD dei comuni associati che punta a evolvere verso un UTD formalizzato con ruoli e responsabilità definiti. La **Comunità di Montagna della Carnia**, date le sue caratteristiche peculiari, essendo un caso significativo di aggregazione tramite convenzione tra amministrazioni su un'ampia base territoriale, ha sviluppato un UTD associato che coinvolge numerosi comuni e loro aggregazioni, con un modello operativo che combina referenti locali e risorse dedicate, garantendo supporto tecnico e amministrativo e favorendo la gestione coordinata di progetti, come quelli a valere sul PNRR. La **Provincia Autonoma di Bolzano**, si distingue anch'essa, avendo adottato un modello unico, fondato sull'**Agenzia Alto Adige Digitale**, di UTD diffuso che funge da centro di competenza per la transizione digitale, aggregando risorse e know-how a livello provinciale e mettendoli a disposizione degli enti locali. Rimanendo in tema di innovatività, anche l'**Ordine degli Ingegneri di Monza e Brianza**, nell'ambito del gruppo di lavoro RTD del C3i del CNI, come abbiamo visto, si distingue come esempio significativo, promuovendo un modello sperimentale di RTD e/o UTD per gli ordini professionali in forma associata su base territoriale, con la peculiarità di poter contare sul supporto centralizzato offerto da RTD e UTD presenti presso il CNI.

In altri casi, come l'**Unione dei Comuni Garfagnana** o l'**Unione dei Comuni Valli del Reno-Lavino-Samoggia**, prevale un modello “leggero”, basato su una rete di referenti comunali che operano in raccordo con il RTD dell'Unione. Questa soluzione consente di mantenere un presidio diffuso sul territorio pur in assenza di risorse dedicate esclusivamente all'UTD. Analogamente, l'esperienza del **Comune di Spino d'Adda** si basa su un modello “leggero” di UTD, caratterizzato da

un'organizzazione strutturata con composizione mista: otto figure provenienti dai comuni e da una società in-house che collaborano per garantire il supporto tecnico e amministrativo.

Dall'analisi emerge che il tema delle risorse interne è particolarmente determinante nella definizione degli assetti organizzativi per la transizione digitale; anche se non è certamente l'unico, sembra essere il più determinante nella definizione degli assetti strutturali e operativi. Per gli enti maggiormente svantaggiati, ma anche nel caso della Provincia Autonoma di Bolzano, alla costituzione dell'UTD in forma associata si associa il ricorso alle competenze delle società in-house, che risulta essere non solo un aiuto significativo e strategico, ma spesso un elemento irrinunciabile, perché consente di colmare il gap organizzativi e tecnologici, assicurare continuità operativa e affrontare progetti complessi senza rinunciare alla qualità e alla conformità normativa. Alla stessa logica rispondono altri strumenti, come la partecipazione a community collaborative, ad esempio promosse da AGID o a livello regionale, la formazione interna per sviluppare competenze digitali e il ricorso a consulenti esterni per progetti specifici. Infatti, cooperazione e supporto esterno pur potendosi considerare strumenti altamente strategici per tutti gli enti, diventano indefettibili lì dove le risorse sono scarse e prevalgono strutture "leggere" e flessibili.

3.3 Il ruolo dell'UTD nella pianificazione strategica e nella realizzazione della Transizione Digitale

Il ruolo del RTD e dell'UTD, siano essi in forma associata o meno, comporta sempre un ripensamento della funzione digitale nell'ente che li istituisce. Grazie alla loro azione, questa funzione non è più una mera attività di supporto tecnico, ma diventa un elemento di guida strategica e di coordinamento operativo, connaturato al ruolo stesso di RTD e UTD.

Il RTD, con l'UTD a suo supporto, non è quindi soltanto un presidio tecnico-organizzativo: si trasforma in un abilitatore trasversale, capace di connettere livelli istituzionali e attori differenti. La sua funzione si colloca all'intersezione tra direzione politica, struttura amministrativa ed ecosistema territoriale, assumendo un ruolo di snodo strategico. Questo posizionamento consente di tradurre gli indirizzi normativi in scelte operative, armonizzare le esigenze dei singoli enti e attivare collaborazioni con fornitori, società in-house e partner di livello sovraordinato (ad esempio Regioni, AgID, Dipartimento per la Trasformazione Digitale, Dipartimento per la Funzione Pubblica).

Proprio in questa capacità di mediazione e visione il RTD associato trova la sua forza, trasformando la transizione digitale da obbligo normativo a leva di sviluppo territoriale.

Tuttavia, per consentire a questi ruoli di esprimere appieno la loro funzione strategica, non basta la definizione normativa: servono presupposti organizzativi e operativi solidi. Nei piccoli enti, organizzati in UTD associato, il compito è ancora più delicato: occorre una struttura efficace e capacità di governance, poiché bisogna coordinare più amministrazioni e armonizzare esigenze diverse.

In particolare, la funzione strategico-programmatoria dell'UTD e del RTD, si articola in tre ambiti principali: **pianificazione strategica, razionalizzazione e attuazione dei progetti**.

Nella fase di pianificazione strategica, l'UTD è l'attore cruciale che promuove la coerenza tra gli indirizzi normativi nazionali e le priorità locali; diventa quindi cruciale la collaborazione con il vertice politico e amministrativo e porre in essere strategie ed azioni integrate. Enti come l'**Unione Terre d'Argine** sviluppano una propria Agenda Digitale Locale, distinta dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), ma capace di influenzarne gli obiettivi di performance, con l'obiettivo di generare valore pubblico trasversale e ridurre il digital divide tra i Comuni, ad esempio attraverso iniziative sulla promozione della cultura digitale. Similmente, l'**Unione dei Comuni Valle del Savio** utilizza l'Agenda Digitale Locale come principale riferimento programmatico e, grazie a un approccio bottom-up nella definizione degli obiettivi del PIAO – fondamentale per ottenere consenso e superare le resistenze culturali del personale – ha trasformato l'Agenda in un vero strumento di governance strategica.

Razionalizzazione e centralizzazione degli acquisti sono anch'essi obiettivi essenziali dell'azione dell'UTD e del RTD in quanto garantiscono anzitutto efficienza economica e soprattutto nei casi di associazione, consentono di armonizzare il parco applicativo e standardizzare i processi informatici tra i Comuni, eliminando duplicazioni. La centralizzazione, come dimostrato dall'**Unione Valle del Savio**, che gestisce la quasi totalità degli acquisti applicativi in modo unificato, si traduce in economie di scala immediate e in un notevole aumento della forza contrattuale verso i fornitori.

In termini di realizzazione di progetti, l'UTD è il motore dell'innovazione. Ad esempio, l'**Unione dei Comuni Valle del Savio**, ha guidato la certificazione di processo sulla documentazione, la digitalizzazione completa dello Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP) e la migrazione al cloud del servizio di Stato Civile in tutti gli enti. Inoltre, l'UTD esercita un significativo potere di

impulso, svolgendo un ruolo attivo nella promozione della cultura digitale nella PA di riferimento così come tra i cittadini, ad esempio coordinando progetti PNRR dedicati all’alfabetizzazione digitale.

Su quest’ultimo punto, diversi enti intervistati hanno espresso criticità rispetto alle possibilità per gli UTD in forma associata di partecipazione agli avvisi PNRR: sebbene sia emerso che per questi ultimi è stato particolarmente rilevante il ruolo di coordinamento svolto dagli UTD, che ha permesso di ridurre la complessità gestionale e a garantire uniformità nelle scelte tecnologiche, incentivando la diffusione di modelli integrati e interoperabili, tuttavia, la frammentazione dei bandi e la loro impostazione con identificazione del proponente a livello di singolo comune è stato lamentato come un limite importante alla possibilità di una gestione efficace pienamente associata, imponendo di fatto agli UTD un ruolo di supporto più che di regia. Inoltre, nell’attuale fase successiva alla realizzazione dei progetti digitali finanziati a valere sulla Missione 1 Componente 1 del PNRR, è stata evidenziata una particolare complessità nella gestione unitaria a livello di UTD dei residui finanziari nelle disponibilità dei singoli enti.

3.4 Vantaggi e fattori di successo dell’UTD in forma associata

Dalle interviste, emerge che l’adozione di un UTD in forma associata ha generato benefici significativi per gli enti coinvolti, sia sul piano organizzativo sia su quello strategico. I vantaggi e i fattori di successo convergono su tre dimensioni principali: strategica, economica e operativa.

Sul fronte dell’efficienza, i benefici sono immediati e quantificabili: la gestione associata ha permesso l’armonizzazione del parco applicativo digitale e la standardizzazione dei processi informatici, eliminando duplicazioni e ridondanze che penalizzavano le singole amministrazioni. Questa uniformità ha rafforzato in modo significativo la forza contrattuale con i fornitori, come dimostra ad esempio l’esperienza dell’**Unione Valdera** che ha realizzato un’armonizzazione dei processi d’acquisto tra gli enti.

Un fattore di successo essenziale è la capacità dell’UTD di fungere da moltiplicatore di opportunità, soprattutto per gli enti di minori dimensioni, e da ottimizzatore delle risorse economiche disponibili, con generazione di evidenti economie di scala. L’**Unione Terre d’Argine**, ad esempio, evidenzia come il modello associato sia l’unica via per garantire ai Comuni più piccoli l’accesso a soluzioni tecnologiche avanzate - come sistemi di sicurezza informatica complessi e basati

sull’Intelligenza Artificiale - che sarebbero economicamente insostenibili se affrontate in autonomia. Questo approccio assicura non solo efficienza e controllo dei costi, ma anche coerenza nella programmazione e una riduzione delle disparità territoriali.

L’efficacia dell’UTD è un vantaggio concreto anche per i cittadini. In particolare, l’**Unione dei Comuni Valle del Savio** ha registrato un aumento significativo della fruizione online dei servizi e una riduzione degli accessi fisici agli uffici, con dati tangibili come l’elevato numero di cittadini dotati di CIE e la percentuale elevata di maggiorenni attivi sull’App IO.

Accanto a questi vantaggi, le interviste evidenziano alcuni fattori di successo che rafforzano l’UTD associato, soprattutto nei contesti più fragili. La capacità di attivare collaborazioni strategiche con soggetti esterni è determinante: le società in-house, ad esempio, non solo colmano le carenze di personale, ma offrono competenze specialistiche e know-how indispensabili per affrontare progetti complessi. L’esperienza del **Comune di Spino d’Adda**, a cui abbiamo già accennato, è emblematica: il suo UTD condiviso, che coinvolge 47 comuni, si basa su otto figure interne e riesce a garantire continuità operativa grazie al supporto qualificato di una società in-house, che integra competenze e risorse per affrontare progetti complessi. Similmente, l’**Unione dei Comuni Valle del Savio** ha beneficiato della collaborazione con la società in-house regionale mentre, in base a una diversa logica, la **Provincia Autonoma di Bolzano** ha costruito il proprio modello di UTD intorno alla costituenda Agenzia Alto Adige Digitale, che funge da centro di competenza provinciale, aggregando risorse e mettendole a disposizione degli enti locali.

In sintesi, l’adozione dell’UTD in forma associata si conferma una leva strategica per migliorare efficienza, ridurre costi e garantire uniformità nei processi, offrendo ai piccoli enti opportunità tecnologiche altrimenti irraggiungibili. Tuttavia, spesso la solidità di questi modelli non dipende solo dalla condivisione delle risorse, ma dalla capacità di attivare collaborazioni qualificate con società in-house e centri di competenza, che integrano know-how e supporto operativo. È questa combinazione di governance condivisa e partnership strategiche a trasformare l’UTD da presidio tecnico a motore di innovazione, capace di generare valore per le amministrazioni e per i cittadini.

3.5 Criticità, prospettive e fabbisogni per il consolidamento dell'UTD in forma associata

Le criticità comuni, che rischiano di limitare la piena efficacia degli UTD in forma associata, sono ad ogni modo molteplici. La più rilevante riguarda la carenza di competenze specialistiche e di personale dedicato, problematica particolarmente evidente nei piccoli enti. La forma associata mitiga significativamente questa criticità, ma in alcuni casi non la risolve completamente. Il rischio più evidente di tale fabbisogno è il ritardo negli adempimenti normativi; più sottilmente, ciò può comportare inoltre a rispondere agli obblighi in modo meramente formale, mentre la transizione digitale è in realtà un processo strategico di ampio respiro, che coinvolge anche il piano culturale e la consapevolezza da parte degli operatori. Inoltre, la carenza di capitale umano si traduce in difficoltà operative e rallenta l'attuazione dei progetti, imponendo agli UTD uno sforzo costante di supplenza attraverso formazione interna e ricorso a supporti esterni. Il turnover politico e tecnico negli enti associati aggrava ulteriormente il problema, compromettendo la continuità delle progettualità e riducendo la capacità di pianificazione di lungo periodo. In diversi contesti emerge inoltre il limitato potere decisionale dei RTD, che pur essendo formalmente responsabili della transizione digitale, non dispongono sempre nei fatti dei poteri e degli strumenti necessari per incidere sulle scelte organizzative e di bilancio.

A queste criticità si aggiunge la già citata frammentazione dei finanziamenti PNRR, erogati ai singoli comuni anziché alle forme associate, che ha reso complessa la gestione coordinata dei progetti e ha generato disomogeneità nelle scelte tecnologiche. Le esperienze delle Unioni confermano queste problematiche e ne evidenziano altre: l'**Unione dei Comuni Valle del Savio** segnala, come già accennato, il rischio di utilizzi disomogenei dei fondi tra i comuni associati e le resistenze al trasferimento dei residui destinati alla digitalizzazione, creando incertezza sul budget futuro. Sul piano culturale e politico, l'**Unione Valdera** sottolinea come il continuo cambio di vertice nelle amministrazioni associate complichi l'operatività e la pianificazione strategica, situazione aggravata da una scarsa consapevolezza dell'importanza della transizione digitale da parte di alcuni policy maker. Questo impone agli UTD uno sforzo costante di comunicazione e advocacy, spesso sproporzionato rispetto alla durata dei mandati. Inoltre, la percezione del digitale fatica a evolvere da una logica meramente ticket-based a una project-oriented, ostacolando il consolidamento della funzione.

L'elemento culturale non va sottovalutato. Le difficoltà che incontrano RTD e UTD in forma associata non sono solo di natura tecnica. La gestione associata implica un ripensamento profondo delle logiche organizzative e delle abitudini operative, che non sempre trova terreno fertile. Le resistenze al cambiamento, le aspettative disallineate tra enti e le differenze di maturità digitale generano tensioni che rallentano i processi. Inoltre, in molti casi, il digitale continua a essere percepito come un costo e non come un investimento strategico, confinato a una dimensione meramente strumentale. Superare queste barriere richiede un'azione costante di comunicazione, formazione e coinvolgimento dei vertici politici e del personale interno agli enti.

Le prospettive di rafforzamento passano attraverso investimenti mirati in risorse umane e competenze multidisciplinari, indispensabili per affrontare la complessità dei processi digitali. È necessario ampliare gli organici, come già pianificato dall'**Unione Valdera**, e introdurre figure "ibride" che combinino competenze tecniche e giuridico-amministrative, come evidenziato dall'**Unione Terre d'Argine**. La formazione continua deve coinvolgere non solo il personale tecnico, ma anche dirigenti e amministratori, affinché la transizione digitale sia percepita come leva di innovazione e non come mero obbligo normativo. In questo quadro, l'esperienza dell'**Unité des Communes Valdôtaines Grand Paradis** è significativa: l'istituzione dell'UTD associato è avvenuta dopo la pubblicazione del Vademecum, anche grazie alle indicazioni operative contenute nel documento, dimostrando come strumenti di supporto possano facilitare la creazione di modelli organizzativi più stabili. Anche l'**Ordine degli Ingegneri di Monza e Brianza** ha evidenziato criticità analoghe emerse nell'ambito del gruppo di lavoro RTD del C3i: la mancanza di budget autonomo per le aggregazioni e la difficoltà di reperire competenze dedicate; ciò ha reso necessario un modello semplificato e aggregato su scala sovraprovinciale e/o regionale con l'individuazione di referenti locali, confermando che il problema delle risorse non riguarda solo le PA ma anche gli enti ordinistici.

La sfida più complessa per il modello associato è garantirne la sostenibilità nel medio-lungo periodo. Non basta avviare un UTD: occorre preservarne la capacità operativa nel tempo e la solidità organizzativa, riducendo il rischio di dipendenza da singole figure e da finanziamenti episodici. La continuità delle competenze è un fattore critico: il turnover tecnico può compromettere la stabilità delle progettualità e generare discontinuità strategica, specialmente in concomitanza di avvicendamenti dei vertici politici. Analogamente, il carico decisionale concentrato sul RTD unico espone al rischio di "single point of failure", rendendo indispensabile la

costruzione di team di supporto e meccanismi di delega. Infine, la sostenibilità economica richiede modelli di finanziamento pluriennali e non frammentati sui singoli enti, per evitare che la gestione associata resti legata a logiche emergenziali o a progetti a termine.

Sul piano del consolidamento del modello associato occorre, inoltre, definire strumenti di governance più robusti, che attribuiscano agli UTD maggiore autonomia decisionale e capacità di coordinamento, anche attraverso meccanismi di pianificazione integrata e monitoraggio basati su KPI. **L'Unione Valdera**, ad esempio, sottolinea l'urgenza di creare un sistema strutturato di raccolta dati che consenta di monitorare in maniera uniforme le attività digitali dei comuni: oggi ogni ente gestisce separatamente informazioni come il numero di servizi online attivati, l'adozione di piattaforme nazionali come PagoPA o App IO e lo stato di avanzamento dei progetti PNRR. Disporre di un quadro unico permetterebbe infatti di individuare criticità e programmare interventi mirati. **L'Unione Terre d'Argine**, invece, ritiene che il passo decisivo per il consolidamento sia la formalizzazione della Convenzione che renda permanente il modello di gestione associata, garantendo stabilità organizzativa e continuità delle funzioni digitali.

Su tale fronte, buone pratiche sono state segnalate dall'UTD associato che fa capo al **Comune di Spino d'Adda** e a quello guidato dalla **Comunità di Montagna della Carnia** che si sono dotati di piattaforme di monitoraggio della transizione digitale a livello di aggregazione e singolo ente aggregato, avvalendosi di soluzioni proprietarie (adattate al proprio contesto) o soluzioni sviluppate autonomamente a partire da soluzioni open source. Le informazioni, i dati e i KPI raccolti e generati da tali sistemi, rappresentano inoltre la base per la predisposizione dei Piani triennali per l'Informatica dei singoli enti e dell'associazione stessa.

Infine, il consolidamento degli UTD in forma associata non può che passare per il **rafforzamento delle risorse economiche** dedicate: è essenziale prevedere meccanismi di finanziamento che favoriscano la gestione associata, evitando la frammentazione sui singoli enti beneficiari che ha caratterizzato la fase PNRR o l'approccio legato all'adesione ad alcune piattaforme abilitanti nazionali.

In sintesi, il consolidamento degli UTD in forma associata richiede un approccio sistematico che combini investimenti in competenze, strumenti di governance e risorse finanziarie, solo così la transizione digitale potrà evolvere da obbligo normativo a leva di innovazione e sviluppo territoriale.

4. Lezioni apprese e prospettive future

A più di un anno dalla pubblicazione del Vademecum sulla nomina del RTD e sulla costituzione dell’UTD in forma associata e al termine del percorso del Laboratorio “Nomina RTD in forma associata”, questa analisi evidenzia come, grazie al confronto tra gli enti e alla sperimentazione di modelli organizzativi, la costituzione dell’UTD in forma associata sia diventata uno strumento concreto e strategico, soprattutto per i piccoli comuni, per rendere la trasformazione digitale una realtà accessibile a tutti, a beneficio anche dell’intero Paese. La transizione digitale è un processo politico, sociale e amministrativo complesso, che non può basarsi solo su prescrizioni normative: richiede soluzioni operative, capaci di favorire la creazione di strutture stabili e performanti, promuovere la cultura digitale, condividere competenze e sviluppare pratiche replicabili.

Le esperienze analizzate – Unione dei Comuni Valle del Savio, Unione Terre d’Argine, Unione Valdera, Unione Comuni Garfagnana, Unione dei Comuni Valli del Reno, Lavino e Samoggia, Unité des Communes Valdôtaines Grand Paradis, Comunità di Montagna della Carnia, Comune di Spino d’Adda, Provincia Autonoma di Bolzano e Ordine degli Ingegneri di Monza e Brianza (con il gruppo di lavoro RTD del C3i del Consiglio Nazionale Ingegneri) – confermano che il modello associato consente di superare frammentazioni e diseconomie, razionalizzare e digitalizzare i processi amministrativi e allo stesso tempo garantire uniformità di indirizzo e programmazione, favorendo economie di scala e l’accesso a risorse e competenze altrimenti fuori dalla portata dei singoli enti.

Nello spirito del Report e del Laboratorio, si intende ora dare particolare rilevanza alle best practice emerse dal quadro fin qui delineato: la gestione associata funziona quando si traduce in strutture stabili, risorse dedicate e strumenti di governance condivisi. In diversi contesti, la formalizzazione di Uffici con competenze multidisciplinari, l’attivazione di tavoli di coordinamento tecnico e politico e l’adozione di Agende Digitali Locali / Piani triennali per l’Informatica condivisi hanno fatto la differenza. Questi strumenti, accompagnati da sistemi di monitoraggio basati su indicatori di performance e KPI legati ai diversi ambiti della digitalizzazione nelle PA, hanno consentito di consolidare la funzione digitale come componente essenziale dell’azione amministrativa.

Le esperienze raccolte mostrano come questo approccio produca risultati tangibili. Nell’**Unione Valle del Savio**, ad esempio, la costituzione di un Ufficio associato con 20 risorse ICT ha permesso di armonizzare il parco applicativo, centralizzare gli acquisti e digitalizzare integralmente servizi come SUAP e Stato Civile, generando risparmio di soldi pubblici e semplificazioni significative, a

tutto vantaggio dei cittadini. L'**Unione Terre d'Argine** ha adottato un modello organizzativo evoluto, articolato in aree funzionali e arricchito da figure ibride con competenze giuridico-tecniche. L'Unione ha inoltre introdotto un'Agenda Digitale Locale che ha ridotto il divario digitale e che è riuscita a porre obiettivi trasversali all'attività dell'ente. Questo assetto ha consentito di uniformare gli applicativi verticali, introdurre un unico gestionale per l'edilizia e l'urbanistica, migliorare la compliance con il PNRR e attivare un sistema di monitoraggio tramite piattaforma Open Project, che garantisce trasparenza e controllo sugli obiettivi. Grazie alla gestione associata, i comuni più piccoli dell'Unione hanno potuto accedere a soluzioni tecnologiche avanzate, come sistemi di sicurezza e strumenti di collaborazione, altrimenti irraggiungibili in autonomia. La **Provincia Autonoma di Bolzano**, tramite un'apposita agenzia provinciale, coordina comuni, enti della sanità e scuole e sviluppa progetti complessi come l'interoperabilità dei dati e soluzioni basate sull'Intelligenza Artificiale. Le Unioni più piccole come quella della **Garfagnana** e la **Comunità di Montagna della Carnia**, dimostrano che la collaborazione è possibile e produce valore quando è accompagnata da pianificazione condivisa e formazione del personale: la Garfagnana ha uniformato le piattaforme SUAP e Sportelli Unici per l'Edilizia (SUE) e avviato percorsi di cybersecurity, mentre la Carnia ha introdotto un sistema di monitoraggio digitale con dashboard e indicatori per misurare la maturità digitale dei comuni. L'esperienza del **Comune di Spino d'Adda** conferma l'efficacia di modelli flessibili: il suo UTD condiviso per 47 comuni, supportato da una società in-house, ha introdotto piattaforme per il monitoraggio del Piano Triennale e per la formazione su open data e gestione documentale. Infine, il contributo dell'**Ordine degli Ingegneri di Monza e Brianza**, con il gruppo di lavoro RTD del C3i del CNI, evidenzia come anche gli ordini professionali possano sviluppare modelli di coordinamento digitale, favorendo sinergie operative e supporto tecnico agli ordini territoriali. Tra le esperienze di modelli "leggeri" anche l'**Unione dei Comuni Valli del Reno, Lavino e Samoggia**, offre profili d'interesse: la sua governance si fonda su un tavolo tecnico e su un forum politico degli assessori, strumenti che hanno consentito di armonizzare esigenze diverse e di programmare interventi condivisi. Inoltre, anche la razionalizzazione del parco applicativo e la centralizzazione degli acquisti hanno generato economie di scala e maggiore forza contrattuale verso i fornitori, mentre il ricorso a consulenza esterna ha garantito compliance normativa e continuità operativa. Infine, l'**Unité des Communes Valdôtaines Grand Paradis**, mostra come l'istituzione dell'UTD associato in attuazione di una normativa regionale sia una sfida ma anche un'opportunità e che con il confronto, il dialogo e l'utilizzo di strumenti operativi, come il Vademecum, siano la chiave per istituire una struttura

organizzativamente e operativamente solida, capace di permettere all'ente di guidare la trasformazione digitale invece che subirla passivamente. L'Unione non si è limitata ad avviare l'istituzione dell'UTD ma ha anche nominato il RTD avvalendosi di un corso concorso organizzato a livello regionale; inoltre ha avviato la redazione del Piano Triennale per l'Informatica nella PA associato, per uniformare le azioni tra i comuni. Infine, ha introdotto procedure uniche per la sicurezza informatica, attivato percorsi di formazione digitale basati sulla mappatura dei fabbisogni e avviato progetti derivati dal PNRR, come il potenziamento della cybersecurity e la creazione di laboratori digitali. Il tavolo regionale per la transizione digitale, che riunisce tutti gli RTD in forma associata delle Unioni valdostane, che coprono tutto il territorio regionale, rappresenta un ulteriore elemento di forza, favorendo lo scambio di buone pratiche e la progettazione condivisa.

Accanto ai risultati non si possono comunque dimenticare le criticità che è bene conoscere e quando possibile prevenire, tra queste: la frammentazione dei finanziamenti quando sono erogati ai singoli comuni anziché alle forme associate, che limita la possibilità di una gestione pienamente coordinata e quindi coerente ed efficace; la carenza di personale e competenze specialistiche dedicate all'UTD e il turnover politico-amministrativo negli enti associati che ostacolano la continuità delle progettualità; il potere decisionale degli RTD, spesso non proporzionato alle responsabilità attribuite, che riduce la capacità di incidere sulle scelte strategiche.

Per superare queste difficoltà occorre rafforzare il modello, investendo in risorse umane e competenze ibride, capaci di coniugare conoscenze tecniche e giuridico-amministrative, e introducendo strumenti di governance che assicurino stabilità e autonomia operativa agli UTD.

Le prospettive future convergono su alcune direttive fondamentali: prevedere la costituzione di un Ufficio Transizione Digitale che supporti il Responsabile nello svolgimento delle sue funzioni, sia quando viene individuato in forma singola, sia quando viene nominato in forma associata tra più enti; valutare la costituzione dell'UTD in forma associata, soprattutto da parte degli enti di piccole dimensioni e/o con scarsità di risorse umane, economiche e strumentali; considerare forme di collaborazione con enti di livello territoriale superiore (es. Regioni e Province autonome) e con eventuali società in house; consolidare i risultati ottenuti garantendo la sostenibilità economica delle soluzioni adottate; investire in formazione continua per personale tecnico, dirigenti, amministratori e policy makers; sviluppare infrastrutture tecnologiche avanzate come data warehouse e control room per l'analisi predittiva, digitalizzare i fascicoli edilizi, adottare soluzioni basate su automazione, Intelligenza Artificiale e Internet of Things, e rafforzare la sicurezza

informatica. Sarà inoltre cruciale introdurre sistemi di monitoraggio basati su indicatori di impatto, capaci di misurare i risultati e orientare le decisioni politiche, rendendo la transizione digitale un processo trasparente e valutabile con l'obiettivo ultimo di evolvere il modello associato verso la costituzione di **hub territoriali**, capaci di supportare non solo gli enti associati (ad esempio i Comuni delle Unioni), ma anche altri attori pubblici locali, come ad esempio scuole e aziende sanitarie. Un esempio in tal direzione è l'esperienza delle [Comunità Tematiche della Regione Emilia-Romagna](#), nell'ambito dell'[Agenda Digitale della Regione Emilia-Romagna 2020-2025](#). Le comunità tematiche sono cantieri della trasformazione digitale operanti dal 2017 in modo strutturato nella dimensione istituzionale attraverso una declinazione particolare dei modelli di **Communities of practice**, che hanno permesso di legare la **trasformazione digitale** ai processi di **sviluppo e coesione sociale specifici** del territorio e di mettere a valore e a sistema le **risorse presenti e potenziali**, anche nella gestione associata, nella dimensione regionale.

In sintesi, il Laboratorio “Nomina RTD in forma associata” ha dimostrato che la collaborazione tra enti è possibile e produce valore, soprattutto quando è sostenuta da strumenti operativi chiari e da una rete di relazioni istituzionali. La sfida ora è **trasformare le esperienze raccolte in un modello replicabile e resiliente per le amministrazioni**, che consenta di ridurre le disuguaglianze territoriali e garantire ai cittadini **servizi digitali semplici, sicuri e di qualità**. Solo così la transizione digitale potrà diventare un’opportunità di sviluppo e non un mero adempimento, trasformando la pubblica amministrazione in un motore di innovazione e coesione sociale.

APPENDICE: Sintesi delle best practice osservate oggetto di analisi

Le sintesi che seguono, organizzate per ciascun ente intervistato, offrono una panoramica delle best practice più significative osservate, utili a identificare gli elementi chiave per la replicabilità del modello del RTD e dell'UTD in forma associata in altri contesti territoriali e amministrativi:

- **Provincia Autonoma di Bolzano:** l'approccio è un esempio di governance avanzata. L'incardinamento dell'UTD associato in una società in-house provinciale (Agenzia Alto Adige Digitale) assicura uniformità, specializzazione e coordinamento strategico della transizione digitale per tutti gli enti del territorio provinciale, superando le frammentazioni amministrative.
- **Unione Comuni Garfagnana:** la solidità del modello è garantita dall'utilizzo della Convenzione come solido strumento giuridico. La formalizzazione del RTD e dell'UTD associati attraverso questo strumento tra i 14 comuni aderenti offre la stabilità e la legittimità necessarie per sostenere la gestione e l'operatività su vasta scala territoriale.
- **Ordine degli Ingegneri della Provincia di Monza e Brianza:** questo modello, elaborato nell'ambito del gruppo di lavoro RTD del C3i del CNI, estende le best practice del RTD/UTD al mondo associativo privato. È stato elaborato un format di accordo adattabile e replicabile per la costituzione di UTD in forma associata su scala sovraprovinciale, fornendo un riferimento estendibile ad altri enti ordinistici e facilitando la diffusione dell'innovazione al di fuori delle PA locali.
- **Comunità di Montagna della Carnia:** questo modello si distingue per la capacità di aggregazione su vasta scala in contesti complessi. L'esperienza dimostra la forza dell'unione per dimensione, coinvolgendo 32 enti e superando le difficoltà territoriali e demografiche, grazie a un modello associato efficace e formalizzato.
- **Comune di Spino d'Adda:** l'ente rappresenta un caso di promozione e catalizzazione dell'associazione da parte di un singolo comune. Ha attivato un UTD condiviso al servizio di una vasta rete di 47 comuni limitrofi. L'esperienza evidenzia il potenziale dei singoli enti nel farsi motori di efficienza e nell'indirizzare l'aggregazione sovracomunale.
- **Unione Terre d'Argine:** questo modello è un esempio di elevato allineamento strategico e forte potere decisionale, ottenuto grazie alla scelta di far coincidere la figura del RTD associato con il Direttore Generale dell'Unione. A ciò si aggiunge l'integrazione di

competenze giuridico-amministrative all'interno dell'UTD, cruciale per garantire la conformità normativa e la corretta attuazione dei progetti.

- **Unione Valdera:** l'aspetto distintivo di questa esperienza è la funzione di coordinamento e indirizzo strategico. Il RTD associato opera come un hub territoriale, esercitando un coordinamento diretto su una preesistente rete di RTD comunali. Questo approccio massimizza l'armonizzazione delle politiche digitali e garantisce la coerenza tra le iniziative a livello di Unione e quelle dei singoli comuni.
- **Unité des Communes Valdôtaines Grand Paradis:** il processo di selezione del personale è un fattore di eccellenza. L'ente ha nominato il RTD, figura centrale per l'UTD, attraverso un rigoroso corso-concorso regionale. Questa procedura garantisce l'accesso a risorse umane con competenze certificate, essenziali per ricoprire con efficacia il complesso ruolo di Responsabile per la Transizione Digitale.
- **Unione Comuni Valle del Reno, Lavino e Samoggia:** questa gestione associata è un modello di resilienza e sostenibilità a lungo termine, essendo attiva dal 2015 ed evoluta in un UTD formale nel 2018. Il successo è fondato su una rete stabile e ben consolidata di referenti comunali, coordinati dal RTD, che garantisce cooperazione costante e l'efficace attuazione coordinata dei progetti.
- **Unione dei Comuni Valle del Savio:** l'esperienza si distingue per la garanzia di una capacità, operativa specialistica, assicurata da una significativa dotazione di risorse umane nell'area ICT (circa 20 unità complessive). Questo solido investimento in personale qualificato permette all'Unione di affrontare internamente progetti complessi e di sostenere efficacemente i 6 enti associati, confermando l'importanza della scala delle risorse dedicate.