

Analisi dei ruoli CSI-CERDD: rapporto sui servizi IT

Sommario

1	Premessa.....	3
2	Stato attuale	5
2.1	Contesto	5
2.2	Centro di Risorse Didattiche e Digitali	5
2.2.1	Modello scolastico: docenti RIS e sistemisti.....	6
2.2.2	Evoluzione: sperimentazione del tecnico di prossimità	7
2.3	Centro sistemi informativi.....	8
2.4	Tabella sinottica delle competenze	9
2.5	Organizzazione negli altri Cantoni.....	10
3	Obiettivi dell'analisi	10
4	Varianti.....	11
4.1	Variante 0 – Status quo	11
4.2	Variante 1 – GAGI + WEB presso CSI.....	12
4.3	Variante 2 – Tutto l'Ufficio tecnologia per le scuole presso il CSI	14
4.3.1	Variante 2: considerazioni specifiche sul contesto DECS e condizioni generali.....	15
4.4	Variante 3 – Tutto il CERDD al CSI	17
5	Valutazione complessiva	18
6	Conclusioni e Raccomandazioni strategiche.....	19
6.1	Raccomandazioni finali	21

Lista acronimi

AC	Amministrazione cantonale
CDPE	Conferenza delle direttrici e dei direttori cantonali della pubblica educazione
CERDD	Centro di Risorse Didattiche e Digitali
CSI	Centro Sistemi Informativi
DECS	Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport
DEFR	Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca
DFA	Dipartimento formazione e apprendimento
DFE	Dipartimento delle finanze e dell'economia
DTMT	Docente Tutor in media e tecnologie
EDUCA	Agenzia specializzata per la digitalizzazione dell'educazione
GAGI	Gestionale Amministrativo della Gestione Istituti scolastici
ICT	Information and Communication Technology
IT	Information Technology
LAD	Laboratori di artigianato digitale
LORD	Legge sull'ordinamento degli impiegati dello stato
PPA	Posti a tempo pieno (equivalenti)
PUC	Punto Unico di Contatto
RIS	Responsabile informatico di sede
SEFRI	Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione
SL	Servizi logistici
SUFFP	Scuola universitaria federale per la formazione professionale
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TPM	Tecnico informatico di prossimità
UA	Unità amministrative

1 Premessa

Il dibattito sulla razionalizzazione dei servizi informatici all'interno dell'Amministrazione cantonale ha assunto negli anni una crescente rilevanza, alimentato da recenti discussioni politiche orientate all'ottimizzazione della spesa pubblica e al rafforzamento dell'efficienza operativa.

In questo contesto si inseriscono l'interrogazione Pamini (n. 88.23) del 2023 e la successiva mozione Galeazzi (n. 1832) del 2025, che hanno formalmente sollevato la questione di un'eventuale integrazione tra il Centro di Risorse Didattiche e Digitali (CERDD) e il Centro Sistemi Informativi (CSI). Tali atti parlamentari hanno reso necessario approfondire l'efficacia dell'attuale assetto organizzativo e valutare l'esistenza di scenari alternativi, fondati su elementi oggettivi, verificabili e condivisi.

L'analisi si concentra esclusivamente sulla dimensione **"tecnologica"** delle attività del CERDD ed esclude esplicitamente qualsiasi valutazione relativa alla dimensione "didattica e pedagogica". L'oggetto dell'analisi è pertanto limitato ai servizi afferenti all'Ufficio Tecnologie per le scuole, prescindendo dalla voce "Portali scolastici".

L'**Ufficio Scuola e digitale** del CERDD, che si occupa della dimensione educativa, della formazione dei docenti, dello sviluppo di contenuti didattici, delle biblioteche scolastiche, dell'editoria e della promozione del benessere digitale, **non rientra in un perimetro di possibile integrazione con il CSI**. Le attività svolte nei settori citati richiedono competenze pedagogiche ed educative/didattiche specifiche, che non fanno parte del mandato né del profilo professionale del Centro sistemi informativi.

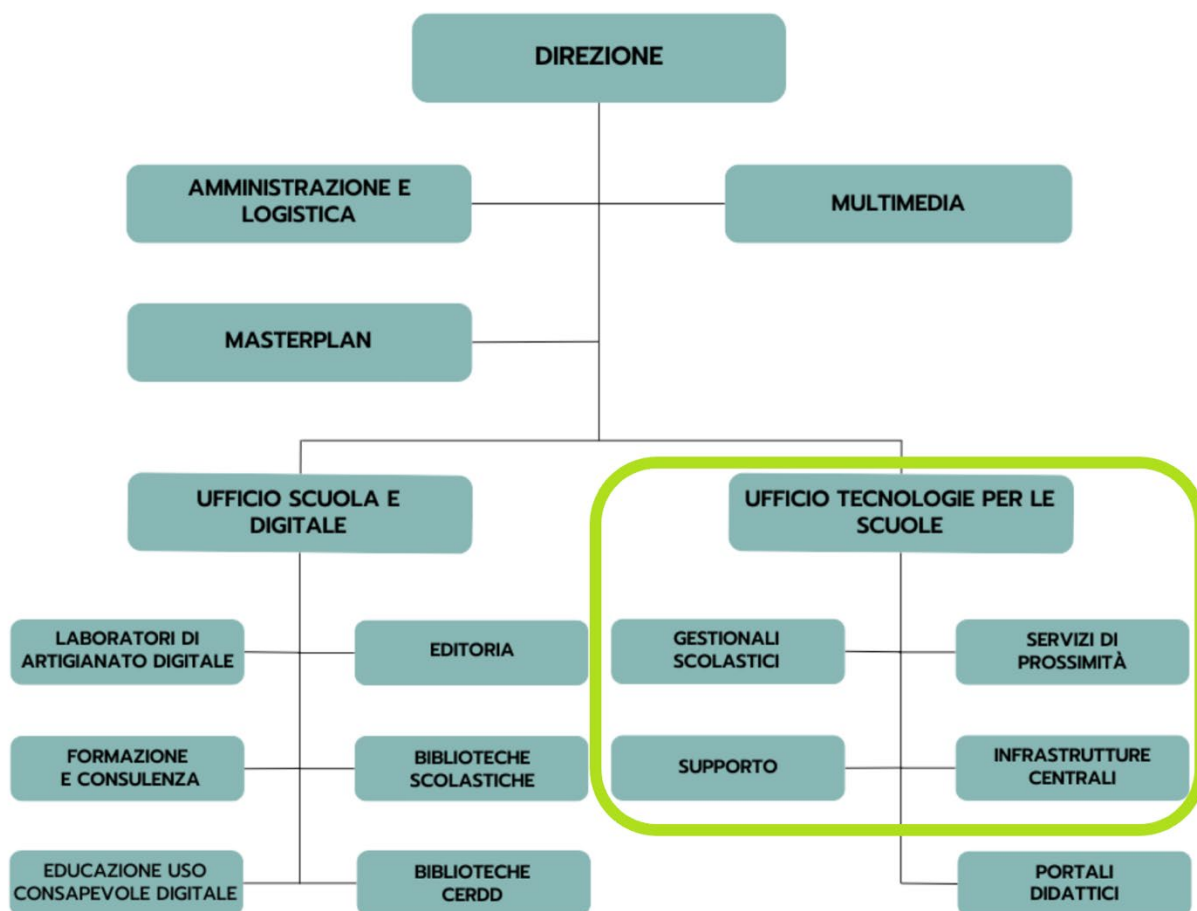
Di conseguenza, coerentemente con quanto emerso in occasione degli incontri preparatori e nel rispetto della distinzione dei mandati istituzionali, l'analisi delle possibili sinergie è rigorosamente circoscritta alle attività di natura tecnica e amministrativa dell'Ufficio Tecnologie per le scuole. Le ipotesi esaminate nel presente rapporto si riferiscono pertanto unicamente all'Ufficio sopracitato.

Il rapporto rappresenta l'esito di un lavoro congiunto, strutturato e condiviso tra il CERDD e il CSI, sviluppato attraverso un percorso di analisi comune e un confronto sistematico tra le parti. Il gruppo di lavoro ha visto la partecipazione, per il CSI di Alessandro Simeone (Capo Area IT Governance), Rudi Belotti (Capo Area dei sistemi e del supporto utente) e Andrea Dal Zovo (Area IT Governance); e per il CERDD di Daniele Parenti (Direttore) e Mattia Gambaudo (Capo dell'Ufficio tecnologie per le scuole). Il coinvolgimento di questi ruoli complementari è stato utile nella raccolta delle informazioni, nella mappatura dei processi, nell'analisi delle competenze e nella valutazione delle possibili varianti organizzative.

Il lavoro si è articolato in una decina di incontri di approfondimento, per un impegno complessivo stimato in una quarantina di ore di lavoro congiunti, al quale si aggiunge un rilevante investimento individuale in termini di analisi, preparazione dei contenuti e consolidamento delle informazioni. Questo percorso ha consentito di costruire una base documentale condivisa, di chiarire in modo trasparente i rispettivi ambiti di competenza e di garantire una lettura comune e consapevole delle tematiche.

Il presente rapporto è destinato al Consiglio di Stato ed è stato redatto con l'obiettivo di fornire una base analitica strutturata a supporto del processo decisionale. Esso non persegue finalità prescrittive, bensì intende offrire una lettura chiara e documentata dello stato attuale, evidenziando implicazioni, opportunità e limiti delle diverse ipotesi organizzative, al fine di consentire una valutazione informata e ponderata delle opzioni disponibili.

Analisi dei ruoli CSI-CERDD: rapporto sui servizi IT



Da notare che per quanto concerne i portali didattici, il CERDD e il CSI hanno convenuto che non sussistono margini di integrazione o scorporo, in quanto non vi sono duplicazioni di attività. Sebbene tali servizi presentino anche una componente tecnologica, la loro finalità è prettamente didattica, rendendo quindi non opportuno un eventuale trasferimento al CSI.

L'analisi ha preso avvio da una mappatura strutturata dei macro-processi di entrambi i centri, sviluppata attraverso uno strumento di lavoro condiviso. Tale mappatura ha permesso di censire e confrontare, per ciascun processo, gli ambiti di intervento, le responsabilità organizzative, gli strumenti impiegati (software, infrastrutture e altri mezzi operativi), i volumi di attività, nonché i partner coinvolti a vario titolo.

Per ogni processo sono stati inoltre analizzati gli aspetti di governance, i meccanismi di monitoraggio e feedback, le modalità di collaborazione, i diversi livelli di stakeholder coinvolti (strategici, operativi e di accompagnamento), nonché gli utenti finali e il grado di coinvolgimento di figure specifiche del mondo scolastico, in particolare dei docenti con incarichi e sgravi¹ funzionali.

La mappatura ha permesso di mettere in evidenza sia le attività svolte in modo analogo dai due centri, sia le differenze sostanziali in termini di mandato, modalità operative e contesto di riferimento.

Tale lavoro analitico è stato accompagnato e validato da numerosi incontri congiunti di approfondimento, durante i quali i contenuti sono stati discussi, chiariti e progressivamente consolidati, favorendo una lettura condivisa e consapevole della situazione complessiva. Le riunioni tra CERDD e CSI hanno avuto lo scopo non solo di verificare i dati raccolti, ma anche

¹ Con sgravio orario si intende la riduzione delle ore di insegnamento per il personale docente al fine di dedicarsi ad attività extra-disciplinari (Regolamento della scuola media).

di interpretarli e contestualizzarli alla luce delle rispettive missioni istituzionali e delle specificità dei settori serviti.

Su questa base documentale e grazie al confronto strutturato tra le parti, è stato possibile elaborare il presente rapporto, che sintetizza in modo organico gli esiti dell'analisi, restituisce una visione d'insieme coerente dello stato attuale e fornisce gli elementi necessari per valutare le possibili varianti organizzative e operative.

2 Stato attuale

2.1 Contesto

Per valutare in modo appropriato l'ipotesi di un'integrazione tra il CERDD e il CSI, è fondamentale comprendere le rispettive missioni istituzionali e il contesto operativo in cui i due centri svolgono le proprie attività.

Un'analisi superficiale, basata unicamente sulla comune appartenenza al settore informatico, rischierebbe di condurre a conclusioni fuorvianti e strategicamente controproducenti. I due centri sono infatti stati istituiti per rispondere a mandati differenti e servono ecosistemi con esigenze molto diverse tra loro. Da un lato vi è il mondo dell'educazione, contraddistinto da un'elevata complessità, dalla necessità di flessibilità, adattabilità e una conoscenza delle esigenze pedagogiche e didattiche; dall'altro, l'Amministrazione pubblica, che opera in un contesto fortemente normato e orientato alla standardizzazione dei processi, alla sicurezza e all'efficienza amministrativa.

Queste differenze strutturali costituiscono un elemento centrale dell'analisi e rappresentano una chiave di lettura indispensabile per comprendere gli impatti, le opportunità e i limiti delle diverse ipotesi di integrazione esaminate nel presente rapporto.

2.2 Centro di Risorse Didattiche e Digitali

Il CERDD è organizzato in due uffici, che nel complesso contano 28.4 PPA, 5 ausiliari, 3 ausiliari secondo l'art.5 LORD e 3 apprendisti:

- l'Ufficio Scuola e Digitale, con competenze pedagogico-didattiche;
- l'Ufficio Tecnologie per le Scuole, con competenze tecniche e infrastrutturali.

Le due aree del CERDD collaborano in modo integrato per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

La missione del CERDD può essere sintetizzata come quella di un centro di competenza a doppia valenza: tecnologica ed educativa. Istituito nel 2015, in accordo con tutte le istituzioni cantonali e formative (tra cui il DFA e la SUFFP), il CERDD nasce per colmare un significativo ritardo del Cantone Ticino nella digitalizzazione scolastica, sia per la dimensione infrastrutturale sia per quella educativa/digitale. Il suo mandato non si limita pertanto alla fornitura di infrastrutture tecnologiche, ma si estende all'integrazione del digitale nei processi di insegnamento/apprendimento e nell'educazione consapevole delle tecnologie.

Il CERDD opera all'intersezione tra tecnologia e didattica, accompagnando il corpo docente nella progettazione di percorsi formativi e nella selezione di strumenti digitali allineati con gli obiettivi educativi. Rientrano in questo ambito le attività di promozione del benessere digitale e dell'integrazione dell'intelligenza artificiale nell'educazione e nella formazione, che richiedono competenze pedagogiche e educative specifiche.

Oltre agli ambiti direttamente legati alla digitalizzazione finora descritta, il CERDD svolge in modo centralizzato anche una serie di attività trasversali rivolte ai diversi ordini scolastici. Tra queste attività rientrano il supporto all'acquisizione e all'utilizzo di mezzi compensativi per allieve e allievi con bisogni educativi particolari; il servizio multimedia per la produzione di supporti audio/video per la didattica; il coordinamento delle biblioteche scolastiche e delle biblioteche

didattiche CERDD; nonché l'editoria scolastica, ecc. Anche in questi ambiti l'approccio adottato integra in modo coerente la dimensione digitale, ad esempio attraverso l'educazione alla ricerca delle fonti, mantenendo come riferimento costante il Piano di studio.

Il CERDD mette inoltre a disposizione di scuole e cittadinanza i propri laboratori di artigianato digitale (LAD), offrendo spazi dedicati alla creazione e alla condivisione di progetti e artefatti mediante l'uso di attrezzi, materiali e tecnologie. I LAD rappresentano in modo emblematico la visione del CERDD rispetto alla tecnologia: integrare l'innovazione digitale considerando e valorizzando al contempo attività e strumenti tradizionali e artigianali.

Le caratteristiche distintive del CERDD possono essere sintetizzate come segue:

- **Mandato specifico:** uno dei compiti principali del CERDD è quello di garantire l'integrazione *didatticamente efficace* delle tecnologie digitali nel sistema scolastico. A tal fine, il Centro elabora quadri concettuali di riferimento per un uso consapevole e responsabile dei media e delle tecnologie, definisce standard tecnologici, progetta e gestisce, in collaborazione con il CSI e i Servizi logistici (SL), le infrastrutture informatiche della Scuola ticinese. Il CERDD si occupa inoltre della raccolta, produzione e diffusione di documentazione pedagogica-didattica e di supporti multimediali. Il bacino di utenza supera i 60.000 utenti, composto da docenti, studenti, personale scolastico e famiglie, un contesto che richiede un supporto capillare e una profonda conoscenza delle dinamiche educative.
- **Approccio pedagogico:** il CERDD agisce come catalizzatore di innovazione didattica. Sviluppa contenuti, accompagna i docenti e gli allievi, formandoli nell'uso di tecnologie didattiche come le piattaforme Moodle e promuove un uso critico e consapevole di tecnologie e media digitali. Progetti strategici quali le Linee guida sull'intelligenza artificiale nell'educazione, la creazione di un polo dedicato al rapporto tra "digitale e benessere" e l'istituzione di laboratori di artigianato digitale (LAD) testimoniano un approccio olistico che integra dimensioni tecnologiche, educative e sociali.
- **Complessità del contesto:** il sistema scolastico è caratterizzato da un'elevata complessità e da una marcata eterogeneità. In questo contesto, il CERDD propone strumenti e supporti volti a favorire la personalizzazione dell'apprendimento, la differenziazione dei percorsi formativi e l'inclusione di allieve e allievi con bisogni educativi specifici. L'attività del Centro si inserisce inoltre in un assetto organizzativo segnato da pratiche organizzative storiche consolidate all'interno del DECS, quali la delega di attività a docenti sgravati con incarichi specifici e l'autonomia delle sedi scolastiche. Anche sul piano tecnologico permangono significative differenze tra le sedi, riconducibili a fattori strutturali e storici, nonostante la volontà e l'orientamento verso una progressiva standardizzazione.
- **Cantieri aperti:** il CERDD, in collaborazione con CSI e SL, sta lavorando nell'attuazione del Masterplan volto a rendere più omogenea l'infrastruttura tecnologica delle scuole, nei limiti del proprio margine d'azione. Il progetto di digitalizzazione avviato nel 2020, con conclusione prevista tra il 2027 e il 2028, è tuttora in corso e presenta numerosi cantieri aperti.
- **Modello consolidato:** l'assetto del CERDD, fondato sull'integrazione stretta della componente pedagogica e quella tecnica, non costituisce un'eccezione nel panorama nazionale. Esso ricalca infatti il modello adottato in numerosi altri Cantoni svizzeri, dove i centri di competenza per l'educazione digitale operano con mandati analoghi.

2.2.1 Modello scolastico: docenti RIS e sistemisti

Nelle scuole cantonali ticinesi operano, sin dalla fine degli anni Novanta, figure incaricate del supporto informatico, in particolare i docenti responsabili di informatica di sede (RIS). Tali funzioni sono generalmente svolte da docenti ai quali viene riconosciuto uno sgravio orario.

Questo modello riflette la logica organizzativa del DECS, che attribuisce alle singole sedi scolastiche un'ampia autonomia nella gestione di diversi ambiti, anche di natura operativa.

Nel tempo, tuttavia, l'evoluzione delle tecnologie e l'aumento della complessità di sistemi informatici scolastici hanno messo in evidenza alcuni limiti strutturali di questo assetto.

In molti casi, i docenti incaricati del supporto informatico non dispongono di una formazione tecnica specifica; in altri, al contrario, possiedono qualifiche professionali e accademiche nettamente superiori rispetto alle mansioni richieste, come nel caso di docenti con formazione universitaria in ingegneria informatica impiegati prevalentemente in attività di supporto tecnico di base. Ne risulta una situazione fortemente eterogenea tra le diverse sedi scolastiche, caratterizzata da una distribuzione disomogenea delle competenze e da un utilizzo non sempre ottimale delle risorse professionali disponibili.

A queste criticità si aggiunge il frequente ricambio annuale delle figure RIS, che comporta discontinuità operative, disservizi e una significativa perdita di conoscenze tecniche e organizzative. Un ulteriore elemento problematico riguarda la gestione dei periodi di vacanza: trattandosi di docenti, tali figure possono usufruire delle ferie esclusivamente durante le pause scolastiche, che coincidono spesso con i momenti in cui si rendono necessari interventi tecnici strutturali, generando ulteriori difficoltà di natura organizzativa e operativa.

Va comunque evidenziato che le figure RIS sono coordinate dal CERDD attraverso contatti puntuali e incontri plenari, finalizzati alla definizione di alcune politiche strategiche e tecniche comuni.

Alla luce di queste criticità e con la volontà di migliorare il modello esistente, nel 2021, su proposta del CERDD, il DECS ha istituito il gruppo di lavoro "Ruoli digitali nella scuola ticinese", coordinato dal CERDD e composto da rappresentanti di tutti gli ordini scolastici. Uno degli obiettivi centrali del gruppo di lavoro era la ridefinizione dei compiti e delle competenze legate al digitale, orientando i docenti verso incarichi coerenti con la dimensione pedagogico-didattica dell'uso delle tecnologie ed evitando il loro coinvolgimento in attività di natura prettamente tecnica, non pertinenti al ruolo docente.

È stata inoltre effettuata una mappatura dello stato attuale, che ha permesso di evidenziare che, nelle scuole ticinesi di ogni ordine e grado, operano complessivamente circa 24 risorse equivalenti a tempo pieno, con statuto di docenti sgravati (RIS), impegnate prevalentemente in attività tecniche. Tali figure dipendono direttamente dalle rispettive sedi scolastiche e sono coordinate, come già evocato, dal CERDD per alcune attività comuni.

2.2.2 Evoluzione: sperimentazione del tecnico di prossimità

Nel solco delle riflessioni svolte dal gruppo di lavoro, il CERDD ha progressivamente avviato due linee di intervento complementari, finalizzate a una chiara distinzione tra compiti pedagogici-didattici e compiti di natura tecnica. Da un lato, è stata introdotta in via sperimentale la figura del Docente Tutor in media e tecnologie (DTMT), in particolare nella scuola media, con l'obiettivo di rafforzare le competenze digitali di allievi e docenti. L'intervento si è concentrato sugli ambiti dell'educazione all'uso consapevole delle tecnologie, dell'alfabetizzazione digitale e dell'orientamento al pensiero informatico. A tal fine è stato definito un mansionario specifico, declinato per ordine scolastico, orientato esclusivamente alla dimensione pedagogica/didattica dell'integrazione del digitale nella formazione e nell'educazione; non erano pertanto previsti compiti tecnici/infrastrutturali.

Parallelamente, al fine di raggiungere gli obiettivi del gruppo di lavoro e superare progressivamente il modello basato sulla figura del RIS, il CERDD ha avviato, nel campus del Mendrisiotto, una sperimentazione mirata all'introduzione della figura del tecnico informatico di prossimità (TPM). L'obiettivo è di ricondurre i compiti dei docenti nell'ambito pedagogico e didattico, sollevandoli da incombenze tecniche e amministrative. L'obiettivo è garantire un supporto tecnico professionale, tempestivo, tracciabile e conforme agli standard tecnici e giuridici vigenti.

Il progetto ha preso avvio nel settembre 2024 in quattro sedi pilota: la Scuola media di Mendrisio, il Centro professionale tecnico di Mendrisio, il Liceo cantonale di Mendrisio (attualmente sospeso) e il Centro professionale del verde di Mezzana. Nel corso dell'anno scolastico 2025/26 la sperimentazione è stata estesa anche alle scuole medie di Stabio, Riva San Vitale e Balerna. Il modello operativo adottato si fonda su una struttura tecnica chiara, professionale e scalabile, articolata nei seguenti elementi:

- un tecnico informatico diplomato, con presenza fissa e continuativa sul territorio, incaricato di presidiare le sedi scolastiche assegnate e di garantire la tempestività, la qualità e la tracciabilità degli interventi, in sostituzione del precedente modello basato su docenti RIS, inquadrati in classi salariali più elevate;
- tre apprendisti informatici, inseriti nelle attività quotidiane secondo un modello di formazione duale, basato sull'affiancamento professionale e su una progressiva acquisizione di autonomia;
- un sistema informatico centralizzato per la gestione delle richieste e dell'inventario, che consente la registrazione strutturata di tutte le attività;
- un Punto Unico di Contatto (PUC), accessibile tramite telefono diretto, e-mail istituzionale e sportello tecnico con presenza fisica sul territorio.

Il progetto, pur non essendo stato concepito come misura di risparmio, ma piuttosto come strumento di rafforzamento dell'efficienza del sistema scolastico, ha evidenziato anche un impatto economico positivo. Nell'ambito della sperimentazione è infatti stimato un risparmio pari a circa il 36% rispetto alla situazione precedente basata sul modello del docente RIS. Il modello risulta strategicamente vantaggioso e pienamente conforme al quadro normativo vigente.

Allo stato attuale, la sperimentazione, la quale crea un connubio virtuoso tra formazione professionale e contesto scolastico, è accolta in modo generalmente positivo dalle scuole medie e dalle scuole professionali coinvolte. Nel settore del medio superiore emergono invece significative resistenze al cambiamento: in diverse sedi liceali, i plenum dei docenti, unitamente alle organizzazioni sindacali, hanno espresso una posizione critica nei confronti del progetto, giungendo a richiederne l'annullamento.

Al termine della fase pilota, qualora la valutazione complessiva risulti positiva, l'intenzione è di estendere progressivamente il modello del tecnico di prossimità anche alle altre regioni del Cantone.

2.3 Centro sistemi informativi

Il Centro sistemi informativi (CSI) ha per missione la progettazione, la fornitura e la gestione delle infrastrutture di rete e di telecomunicazione, delle componenti hardware centrali, locali e periferiche, nonché delle applicazioni centrali, dipartimentali, di gruppo e individuali necessarie a garantire lo svolgimento dei compiti dell'Amministrazione cantonale (AC), in coerenza con le strategie definite dal Consiglio di Stato.

Oltre alle attività di progettazione e fornitura delle infrastrutture, dei sistemi e delle applicazioni, il CSI assicura la consulenza e il supporto necessari a garantirne la qualità. La missione del Centro è perseguita secondo criteri di efficienza, con particolare attenzione al rapporto costi/benefici.

Il CSI rappresenta il punto di riferimento per la traduzione operativa delle iniziative dell'Amministrazione Cantonale nei settori dell'informatizzazione, della digitalizzazione e, più recentemente, dell'intelligenza artificiale, operando in una logica trasversale a tutti i Dipartimenti. Le principali caratteristiche del CSI possono essere sintetizzate come segue:

- **Mandato amministrativo:** il CSI serve gli uffici e i dipendenti dell'Amministrazione cantonale. Questo contesto si presta a un approccio orientato alla standardizzazione dei servizi IT, finalizzato a ottimizzare la gestione, garantire uniformità delle soluzioni adottate e assicurare la continuità operativa.

- **Focalizzazione sulla sicurezza:** il CSI gestisce sistemi e dati che richiedono elevati livelli di sicurezza e protezione. Questo imperativo si traduce in un'architettura tecnologica robusta e fortemente normata, risultando meno flessibile rispetto ai contesti – come quello educativo – nei quali accessibilità e collaborazione rivestono un ruolo centrale.
- **Sfide attuali:** il CSI è attualmente impegnato in un ampio processo di trasformazione digitale dell'AC. Come delineato nel Messaggio n. 8556, qualora approvato, il CSI sarà coinvolto in un significativo aggiornamento infrastrutturale, volto a mitigare i rischi IT e sostenere la crescita futura dei servizi digitali.
- **Cultura organizzativa:** la struttura del CSI è tradizionalmente caratterizzata da un'organizzazione centralizzata e gerarchica, orientata all'applicazione di procedure definite e standard, uniformi per l'intera AC.

2.4 Tabella sinottica delle competenze

La tabella seguente mette a confronto diretto i due centri, evidenziando le principali differenze nei rispettivi mandati e ambiti di intervento.

Caratteristica	CERDD	CSI
Missione principale	Integrazione didatticamente efficace delle tecnologie digitali nella scuola e educazione all'uso consapevole delle tecnologie e dei media	Fornitura e mantenimento di infrastrutture, applicazioni e servizi per l'Amministrazione Cantonale
Utenti di riferimento	Docenti, studenti, personale scolastico, famiglie, enti privati	Utenti e uffici dell'Amministrazione Cantonale (AC), cittadini (a tendere sempre più importante con l'attuazione del messaggio sulla digitalizzazione)
Volumi	52908 utenti allievo 7157 utenti docente 3409 utenti amministrativi 13200 postazioni gestite 950 dispositivi mobili (tablet)	6'300 utenti dell'AC 7'500 postazioni di lavoro 1500 dispositivi mobili (Smartphone e Tablet)
Volume Richieste Supporto	~25.000 richieste/anno al CERDD ~40'000 richieste/anno ai RIS	~37.000 richieste/anno
Approccio tecnologico	Personalizzato a livello di sede scolastica per soddisfare esigenze specifiche Infrastrutture e gestione in parte decentralizzate Orientato alla pedagogia e alla didattica	Standard tecnologici definiti dall'IT Centralizzazione delle infrastrutture Priorità sulla sicurezza Efficacia ed efficienza amministrativa

Competenze chiave	Educazione digitale Didattica digitale Inclusione Formazione docenti e allievi al digitale Uso consapevole delle tecnologie Sviluppo materiali didattici Integrazione del digitale (tecnico e didattico) nella formazione e nell'educazione	Sicurezza IT Gestione rete e infrastrutture AC Sviluppo e gestione applicativi amministrativi Gestione data center Analisi e consulenza Gestione progetti e servizi Supporto utenti
--------------------------	---	---

La tabella non si limita a mettere a confronto i due centri, ma consente di far emergere impostazioni strategiche profondamente diverse che caratterizzano i due modelli organizzativi.

2.5 Organizzazione negli altri Cantoni

Il Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca (DEFR) e la Conferenza delle direttrici e dei direttori cantonali della pubblica educazione (CDPE) gestiscono congiuntamente l'agenzia specializzata EDUCA, il cui mandato consiste nell'analisi delle evoluzioni tecnologiche e del loro impiego nel contesto scolastico.

Attraverso il portale informativo, EDUCA offre una panoramica dei centri di competenza ICT per le scuole attivi negli altri Cantoni, strutture dunque analoghe al CERDD. Da tale panoramica emerge che, in tutti i Cantoni – ad eccezione di Appenzello Interno – è attiva un'organizzazione ICT specificamente dedicata al settore scolastico: <https://www.educa.ch/de/kantonale-ict-fachstellen>.

A livello cantonale si osservano tuttavia modelli organizzativi differenti. In alcuni Cantoni, i centri di competenza ICT scolastici assumono non solo compiti legati all'educazione digitale, ma anche la gestione quasi completa dell'infrastruttura tecnologica degli istituti scolastici. In altri Cantoni, invece, le responsabilità di natura prettamente tecnica sono ripartite con i servizi cantonali incaricati della gestione dell'IT dell'amministrazione pubblica. Va inoltre rilevato che la suddivisione delle competenze tra livello cantonale e comunale varia sensibilmente da Cantone a Cantone.

In nessun caso, tuttavia, la dimensione educativa è attribuita al Centro IT dell'amministrazione cantonale.

3 Obiettivi dell'analisi

Lo scopo del presente rapporto è fornire un'analisi sulla fattibilità e sulle implicazioni di un'eventuale integrazione di servizi del CERDD e del CSI, al fine di formulare raccomandazioni e proporre varianti organizzative e operative basate su elementi concreti, a supporto dei processi decisionali delle istanze preposte. La valutazione si fonda sull'esame delle rispettive missioni istituzionali, delle competenze distintive e dei contesti operativi nei quali i due enti svolgono la propria attività.

Attraverso l'applicazione di un'analisi SWOT alle diverse varianti di scenari, vengono valutati in modo strutturato i punti di forza, le debolezze, le opportunità e i rischi, con l'obiettivo di chiarire se l'attuale assetto organizzativo rappresenti la soluzione più efficace per il Cantone o se vi siano soluzioni alternative percorribili.

A conclusione dell'analisi, il rapporto presenta considerazioni finali accompagnate da una proposta per il prosieguo e l'attuazione.

4 Varianti

In questa sezione sono presentate e analizzate quattro varianti organizzative relative alla possibile integrazione dei servizi tra il CERDD e il CSI. Per ciascuna variante vengono descritte le caratteristiche principali e la ripartizione delle competenze, mediante una tabella sinottica che riprende quanto indicato nella risposta all'interrogazione Pamini 80.23.

Ogni variante è inoltre valutata attraverso un'analisi SWOT (punti di forza, debolezze, opportunità e rischi), al fine di consentire un confronto coerente e comparabile tra i diversi scenari

4.1 Variante 0 – Status quo

La variante 0 rappresenta lo status quo, ovvero il mantenimento dell'attuale assetto organizzativo e funge da scenario di riferimento per la valutazione delle varianti successive.

La tabella seguente descrive la ripartizione delle competenze e le modalità di collaborazione tra CERDD e CSI allo stato attuale, distinguendo le diverse fasi del ciclo di vita dei servizi.

	Progettazione	Definizione standard	Implementazione	Gestione	Acquisti e appalti
Network (fisico e logico)	CSI/ CERDD	CSI	CSI	CSI	CSI
Gestione telefonia	CSI	CSI	CSI	CSI	CSI
Sistemi client, server scolastici	CERDD	CERDD	CERDD	CERDD	CSI/ CERDD
Portali Didattici	CERDD	CERDD	CERDD	CERDD	CERDD
Gestionali scuole (GAGI)	CERDD/ CSI	CERDD/ CSI	CERDD/ CSI	CERDD/ CSI	CERDD/ CSI

Punti di forza	Debolezze
Elevata duttilità e forte aderenza alle esigenze del contesto scolastico, anche nell'ambito della sperimentazione di nuovi servizi per la scuola Focus specifico su tematiche scolastiche Risposta rapida a fronte dei frequenti cambiamenti normativi fissati dalle istanze federali (es. SEFRI)	Livello di standardizzazione dei servizi limitato Maturità dei servizi non uniforme (vedi sperimentazioni e autonomia delle singole sedi) Difficoltà nell'imporre linee comuni (vedi autonomia delle singole sedi) Dipendenza da personale esterno al CERDD (es. docenti sgravati)

Analisi dei ruoli CSI-CERDD: rapporto sui servizi IT

Assenza di costi, rischio o resistenza potenziale legati a processi di cambiamento	Mancanza di una struttura specifica dedicata alla gestione dei progetti
Governance didattico-digitale integrata	Attività analoghe tra i due centri in determinati contesti ma su mercati diversi e bacini di utenza differenti
Organizzazione e comunicazione semplificate, essendo collocati all'interno del medesimo Dipartimento	Processi di approvvigionamento più lunghi (due UA coinvolte nel processo)
Partner unico per le tematiche IT per la scuola	

Opportunità	Rischi
Rafforzare la collaborazione con il CSI in ambiti IT	Rischio di frammentazione continua dei servizi dovuta all'elevata autonomia delle sedi scolastiche, che potrebbe aumentare i costi operativi complessivi
Aumentare progressivamente la standardizzazione dei servizi	Possibile perdita di efficienza competitiva rispetto a modelli più standardizzati
Sviluppare una governance più efficace dei docenti sgravati in ambito digitale	Dipendenza eccessiva da docenti sgravati comporta rischi di continuità e qualità del servizio (turnover, pensionamenti)
	Persistente pressione politica

4.2 Variante 1 – GAGI + WEB presso CSI²

La variante 1 ipotizza un cambiamento mirato e circoscritto, volto a valorizzare, in tempi relativamente brevi e con impatti contenuti, le strutture organizzative e tecniche già presenti presso il CSI. L'ipotesi prevede il trasferimento del centro di competenza GAGI e della funzione di webmaster dipartimentale nell'organigramma del CSI.

È utile ricordare che tali funzioni erano state collocate in precedenza presso il CERDD (GAGI nel 2021 e la Responsabile Web nel 2019) principalmente per ragioni organizzative, in assenza di una sede amministrativa appropriata e al fine di garantirne una collocazione stabile.

I due settori coinvolti in questo cambiamento trarrebbero vantaggio dall'inserimento in un ecosistema già strutturato per la gestione di prodotti e progetti IT di grandi dimensioni, potendo far capo, dove necessario, a strumenti di lavoro e competenze IT già in uso nell'intera AC. Il trasferimento della funzione di webmaster dipartimentale consentirebbe di proseguire nel percorso di centralizzazione delle risorse legate alla presenza web, già implementato per tre Dipartimenti e per la Cancelleria.

Per quanto riguarda il centro di competenza GAGI, il trasferimento risulterebbe invece più articolato, in considerazione dei numerosi e consolidati legami con il contesto scolastico. GAGI richiede infatti, sia sul piano decisionale sia su quello operativo, un'interazione costante con il DECS e con i diversi attori del sistema scolastico.

Attualmente tali relazioni si sviluppano su più livelli: a livello strategico, attraverso la direzione del CERDD, che partecipa ai diversi staff dipartimentali e di divisione; a livello operativo, mediante una rete ampia e strutturata di contatti che GAGI intrattiene con le direzioni

² Supporto 1. livello rimane presso il CERDD

Analisi dei ruoli CSI-CERDD: rapporto sui servizi IT

scolastiche, le antenne di riferimento e l'insieme del personale amministrativo e scolastico coinvolto nell'utilizzo del sistema.

Al contempo, un'eventuale integrazione di GAGI nell'AC potrebbe rappresentare un rilevante valore aggiunto, in particolare in relazione ai processi di innovazione e trasformazione digitale che verosimilmente verranno avviati nei prossimi mesi.

Restano esclusi da questa variante il supporto di primo livello per docenti e allievi, compreso il supporto relativo a GAGI, che continuerebbe a essere garantito dal CERDD. Questa scelta consentirebbe di mantenere un unico punto di contatto per tutti i servizi erogati nel mondo della scuola.

La tabella seguente descrive la ripartizione delle competenze e la collaborazione tra CERDD e CSI per la variante 1.

	Progettazione	Definizione standard	Implementazione	Gestione	Acquisti e appalti
Network (fisico e logico)	CSI/ CERDD	CSI	CSI	CSI	CSI
Gestione telefonia	CSI	CSI	CSI	CSI	CSI
Sistemi client, server scolastici	CERDD	CERDD	CERDD	CERDD	CSI/ CERDD
Portali Didattici	CERDD	CERDD	CERDD	CERDD	CERDD
Gestionali scuole (GAGI)	CSI/DECS	CSI	CSI	CSI/DECS	CSI

Punti di forza	Debolezze
Allineamento chiaro tra dimensione didattica e gestione di servizi IT	Minor integrazione nei temi e nelle discussioni all'interno della scuola
Centralizzazione, quasi totale, della presenza web al CSI (coerenza organizzativa)	Gli utenti del mondo scuola dovranno far capo a due fornitori di servizi IT (CERDD+CSI) con conseguente necessità aumentata di coordinamento
Integrazione attiva del servizio GAGI nella strategia di trasformazione digitale e nei processi di gestione progetto del CSI	Rischio di incomprensione sui confini delle responsabilità tra CERDD e CSI per aspetti ibridi (es. formazione sull'uso di GAGI)
Impiego attivo di strutture specializzate, sia tecniche che organizzative, per il servizio	

Analisi dei ruoli CSI-CERDD: rapporto sui servizi IT

GAGI (sviluppo, gestione servizio e progetto)	
Cambiamento organizzativo attuabile facilmente in tempi ragionevoli con impatti complessivamente limitati	

Opportunità	Rischi
Per ottimizzare le risorse impiegate nel contesto GAGI, si richiederà di istituire una governance chiara sulle risorse attribuite (vedi ad es. ore di sgravio al momento non del tutto chiare)	Possibile resistenza al cambiamento da parte dei portatori d'interesse del mondo scuola (Sezioni e Direzioni scolastiche in particolare)
Attuazione di sinergie con la gestione di servizi e progetti per GAGI	Rischio che il supporto di primo livello rimasto al CERDD diventi un collo di bottiglia o crei ambiguità
Riduzione della complessità gestionale del CERDD consentirebbe maggiore focus sulla dimensione didattica	

4.3 Variante 2 – Tutto l'Ufficio tecnologia per le scuole presso il CSI

La variante 2 considera il trasferimento dell'intero Ufficio tecnologie per le scuole al CSI, ad eccezione, come già evocato, dell'area relativa ai portali didattici. Tale ipotesi comporta il trasferimento complessivo di tutti i servizi erogati e rappresenta una trasformazione organizzativa di ampia portata.

L'implementazione di questa variante ha infatti una magnitudo significativamente superiore rispetto all'opzione precedente, in quanto implica il trasferimento di un numero di collaboratori e un conseguente aumento della complessità organizzativa, degli impatti operativi e della prevedibile resistenza al cambiamento.

Dal punto di vista dei servizi offerti, tale approccio risulterebbe particolarmente incisivo, poiché determinerebbe un cambiamento sostanziale rispetto al modello attuale, caratterizzato da un'impostazione personalizzata e adattata ai bisogni didattici specifici delle singole sedi scolastiche. La variante 2 comporterebbe infatti il passaggio a un modello di tipo amministrativo, maggiormente standardizzato. L'attuazione di questo cambiamento richiederebbe, in prima istanza, l'assenso da parte delle diverse istanze del DECS (vedi capitolo successivo) e, successivamente, un'analisi approfondita degli impatti sull'offerta di servizi, che risulterebbe verosimilmente meno flessibile nella gestione delle eccezioni. In tale contesto, infrastrutture quali postazioni di lavoro, server e applicativi verrebbero vincolate a modelli unificati, con l'obiettivo di ridurre deviazioni potenzialmente onerose in termini di risorse.

Il cambiamento non si limiterebbe all'adozione di un modello centralizzato, ma implicherebbe anche una profonda revisione dell'autonomia decisionale delle singole sedi scolastiche e del ruolo attualmente svolto da alcune figure interne. In particolare, il coinvolgimento di personale docente in attività di natura tecnica (ad esempio docenti RIS o sistemisti) dovrebbe essere ripensato in modo radicale.

I potenziali benefici di natura economica risultano, allo stato attuale prevalentemente teorici e prospettici. Una loro quantificazione attendibile richiederebbe infatti un'analisi dettagliata della situazione di ciascuna sede scolastica sotto il profilo tecnico, didattico e organizzativo, nonché un confronto con i modelli adottati presso l'AC o presso altri centri di competenza analoghi al CERDD operanti in altri Cantoni. Un'analisi di tale portata comporterebbe l'impiego di importanti risorse e tempistiche significative, stimabili in diversi mesi di lavoro, motivo per cui non è attualmente possibile fornire stime economiche affidabili.

Analisi dei ruoli CSI-CERDD: rapporto sui servizi IT

Considerati i volumi di attività gestiti sia in ambito scolastico sia nell'Amministrazione cantonale, che, pur nelle rispettive specificità, presentano alcuni elementi di comparabilità, risulta plausibile ritenere che i potenziali margini di risparmio finanziario siano complessivamente limitati. È infatti opportuno sottolineare che il trasferimento di competenze organizzative non comporta automaticamente una riduzione dei costi: ad esempio, le risorse umane attualmente impiegate nel supporto alle scuole rimarrebbero comunque necessarie, indipendentemente dalla collocazione della funzione all'interno della struttura organizzativa.

La tabella seguente descrive la ripartizione delle competenze e le modalità di collaborazione tra CERDD e CSI previste per la variante 2.

	Progettazione	Definizione standard	Implementazione	Gestione	Acquisti e appalti
Network (fisico e logico)	CSI/CERDD	CSI	CSI	CSI	CSI
Gestione telefonia	CSI	CSI	CSI	CSI	CSI
Sistemi client, server scolastici	CSI/CERDD	CSI/CERDD	CSI	CSI	CSI
Portali Didattici	CERDD	CERDD	CERDD	CERDD	CERDD
Gestionali scuole (GAGI)	CSI/DECS	CSI	CSI	CSI/DECS	CSI

4.3.1 Variante 2: considerazioni specifiche sul contesto DECS e condizioni generali

L'eventuale trasferimento delle funzioni tecnologiche del CERDD dal Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport (DECS) al Centro sistemi informativi (CSI) comporterebbe un cambiamento significativo dell'attuale assetto organizzativo, sia a livello centrale sia nelle singole sedi scolastiche. L'integrazione nel modello di funzionamento del CSI richiederebbe infatti un adeguamento a logiche operative maggiormente standardizzate, tipiche dell'Amministrazione cantonale, nonché una revisione di alcuni elementi strutturali propri del DECS.

Il sistema scolastico si caratterizza all'ora attuale per un elevato grado di autonomia delle sedi, per il ricorso a figure interne sgravate per attività specifiche, per processi decisionali spesso orizzontali, condivisi e partecipativi, nonché per una gestione distribuita delle esigenze educative. Questo assetto consente di rispondere in modo flessibile alla complessità e alla diversità dei contesti scolastici, di adattare rapidamente strumenti e soluzioni alle necessità locali e di mantenere un forte allineamento tra dimensione pedagogica-didattica e strumenti tecnologici. Al tempo stesso, tale configurazione rende più complessa l'adozione di modelli e approcci standardizzati.

Il CSI, operando secondo criteri di efficienza, standardizzazione e uniformità dei servizi per l'intera Amministrazione cantonale, adotta invece prassi operative e modelli decisionali più

centralizzati e verticali. Un eventuale trasferimento delle competenze tecnologiche al CSI richiederebbe pertanto al DECS di riconsiderare e rimodulare alcune delle proprie logiche fondamentali, tra cui la gestione dell'autonomia scolastica, l'utilizzo di sgravi didattici per attività tecniche o progettuali, la struttura decisionale partecipativa dei gruppi di lavoro e dei collegi direttori e/o esperti di materia, e più in generale la flessibilità operativa che caratterizza il Dipartimento.

In un simile scenario, l'adozione di soluzioni più uniformate potrebbe portare vantaggi in termini di coerenza e semplificazione infrastrutturale ma, al contempo, comporterebbe una riduzione della capacità di rispondere in modo differenziato e personalizzato alle esigenze delle scuole. Risulterebbe pertanto necessario valutare con particolare attenzione l'impatto di tali cambiamenti sull'efficacia delle pratiche educative, sulla governance interna e sulla capacità del sistema scolastico di mantenere i propri modelli decisionali e organizzativi specifici.

A titolo esemplificativo, e a complemento di quanto citato nel capitolo 2.2.2, si può considerare l'area del supporto tecnico. Affinché il CSI possa assumere e integrare pienamente questa funzione, sarebbe necessario un cambiamento significativo nell'organizzazione scolastica. In particolare:

- **Adozione di processi decisionali verticali** e catene di responsabilità definite e centralizzate, riducendo la delega di tali processi, o parti di essi, a gruppi di lavoro o altre istanze interne al mondo scolastico.
- **Superamento delle figure interne non specializzate:** nelle sedi scolastiche il ruolo dei docenti sgravati, o ruolo analoghi in altri ordini scolastici (come RIS nelle scuole medie e professionali, o sistemisti nei licei), verrebbe affidato esclusivamente a profili tecnici dedicati.
- **Adozione di un modello operativo analogo a quello dell'Amministrazione cantonale**, che prevede il ricorso anche a ditte esterne per attività tecniche puntuali.
- **Maggiore standardizzazione delle soluzioni tecnologiche**, riducendo massicciamente eccezioni e specificità locali (ad esempio: assenza di server nelle scuole, dispositivi digitali e schermi interattivi configurati secondo regole tecniche uniformi, configurazioni delle postazioni di lavoro standardizzate, ecc.).

È opportuno osservare che una parte di questo percorso è già stata avviata. Il CERDD ha infatti iniziato a sostituire progressivamente le figure di docenti sgravati con tecnici informatici professionisti e apprendisti, con l'obiettivo di aumentare l'efficienza e ridurre i costi. Nel settore delle scuole medie superiori, tuttavia, questo processo è attualmente sospeso, in quanto permane una preferenza affinché tali mansioni continuino a essere svolte da docenti.

Punti di forza	Debolezze
Possibilità di standardizzare le infrastrutture tecnologiche delle scuole, migliorando efficienza e sicurezza	I servizi standardizzati potrebbero risultare meno aderenti alle aspettative individuali delle singole sedi scolastiche
Integrazione con le competenze tecniche specializzate già presenti al CSI in ambiti come data center, networking, sicurezza IT	L'organizzazione interna delle diverse sedi scolastiche necessiterà di aggiornamenti puntuali per gli aspetti IT
In prospettiva potenziale riduzione teorica dei costi operativi attraverso economie di scala, processi più efficienti e standardizzati	Difficoltà nel supportare innovazioni didattiche che richiedono configurazioni tecniche specifiche e non standardizzate
Migliore integrazione con le strategie di infrastruttura IT dell'AC per aspetti di interoperabilità e sicurezza	Ricambio completo della gestione della relazione con le scuole, richiedendo elevati sforzi di gestione del cambiamento

Analisi dei ruoli CSI-CERDD: rapporto sui servizi IT

Possibilità di implementare processi standardizzati di disaster recovery e business continuity IT	Necessità di rinegoziare i ruoli dei RIS (Responsabili Informatici di sede) e sistemisti di sede
Maggiore standardizzazione sugli acquisti di software e hardware attraverso il processo di procurement centralizzato	Change management più oneroso da gestire, probabili resistenze al cambiamento e tempistiche d'attuazione da chiarire
	Sistemazione logistica del personale da valutare poiché il CSI ha esaurito gli spazi disponibili

Opportunità	Rischi
Allineamento del supporto tecnico scolastico con i servizi di Help desk centralizzato del CSI	Perdita della sinergia tra la dimensione pedagogica (rimasta al CERDD) e quella infrastrutturale, compromettendo l'efficacia didattica
Opportunità di implementare service desk unificato con ticketing centralizzato per migliore tracciamento	Possibile degrado della qualità del servizio durante la fase di transizione (6-12 mesi di elevata complessità)
Sinergie con i servizi di sicurezza IT del CSI per proteggere meglio gli ambienti scolastici	Aumento della distanza operativa tra tecnici CSI e realtà scolastiche locali con conseguente riduzione della reattività
Opportunità di estendere servizi di assistenza 24/7 per situazioni critiche	Resistenza significativa da parte dei direttori scolastici e dei docenti sgravati che perderebbero autorità decisionale
	Pressione per uniformare i sistemi potrebbe eliminare soluzioni innovative già in uso in alcune scuole

4.4 Variante 3 – Tutto il CERDD al CSI

La variante 3 considera, come suggerito dal mozionante nel caso in cui non fosse possibile scorporare singole competenze e/o compiti, il trasferimento dell'intero CERDD presso il CSI. Come già evidenziato nei capitoli introduttivi del presente rapporto, CERDD e CSI operano già in modo coordinato e sinergico, pur rispondendo a mandati distinti e solo molto parzialmente sovrapponibili.

Il CERDD, in particolare, svolge un ruolo specifico all'intersezione tra tecnologia e didattica. Accompagna le docenti e i docenti nella progettazione di percorsi formativi e nella scelta di strumenti digitali coerenti con gli obiettivi educativi; promuove il benessere digitale e l'uso consapevole delle tecnologie, nonché supporta l'integrazione dell'intelligenza artificiale nell'educazione e nella formazione. Il CERDD si occupa inoltre di sviluppo di materiali didattici digitali, di editoria e del coordinamento delle biblioteche scolastiche. Si tratta di attività che richiedono specifiche competenze pedagogiche e educative, che sono rivolte direttamente al mondo scuola. Tali ambiti di intervento non rientrano nel mandato istituzionale né nelle competenze professionali attribuite al CSI, il cui compito è orientato alla gestione delle infrastrutture, dei sistemi e dei servizi IT dell'Amministrazione cantonale.

Analisi dei ruoli CSI-CERDD: rapporto sui servizi IT

Come già rilevato, strutture analoghe al CERDD sono presenti in tutti i Cantoni della Confederazione (ad eccezione di Appenzello Interno), indipendentemente dall'organizzazione adottata per la gestione dell'IT dell'amministrazione cantonale.

Alla luce di queste considerazioni, e come già indicato in precedenti atti parlamentari, l'ipotesi di un trasferimento integrale del CERDD al CSI risulta pertanto incompatibile con l'attuale ripartizione dei mandati istituzionali. Uno degli obiettivi fondamentali del CERDD è infatti l'educazione digitale di docenti e allievi. Tale funzione educativa rientra, come noto, nelle competenze del DECS e non del DFE.

5 Valutazione complessiva

Leggenda:

★★★★ Non problematico

★ Molto Problematico

	V0 status quo	V1	V2
Semplicità implementativa	★★★★	★★★	★
Impatto organizzativo	★★★★	★★★	★
Complementarità sulla didattica	★★★★	★★★★	★★
Tempi di implementazione	★★★★	★★(★)	★
Probabilità di successo	★★★★	★★★★(★)	★(★)
Potenziale di razionalizzazione dei processi	★	★★	★★(★)
Impatto logistico	★★★★	★★	★
Risparmio finale	★	★	★
Valutazione complessiva	★★★	★★★	★(★)
Personale CERDD	-	5 Nominati, ausiliari Gestionali scolastici (4) Webmaster (1)	20.7 (da discutere – CERDD come committente) Nominati, ausiliari Gestionali scolastici (6) Infrastrutture centrali (4) Servizi di prossimità (4.7) Supporto (5) Webmaster (1)
Personale attivo nel DECS		Risorse GAGI (3)	Risorse GAGI (3) RIS (25)
Logistica	Nessun impatto	Ubicazione del personale da valutare	Ubicazione del personale da valutare Superfici per magazzini materiale da valutare

Analisi dei ruoli CSI-CERDD: rapporto sui servizi IT

Ipotesi tempistiche	Immediata	12 mesi	> 36-48 mesi, difficile stimare con più precisione per le variabili in gioco
Processi trasferiti	-	Webmaster Manutenzione GAGI	Webmaster Manutenzione GAGI Postazioni di lavoro Sistemi Progettazione Approvvigionamento Supporto
Presupposti	-	Sostituzione docenti sgravati con servizi standardizzati Definizione progetto di integrazione, allocazione di risorse per change management	Sostituzione docenti sgravati con servizi standardizzati Definizione progetto di integrazione, allocazione importante di risorse per change management Limitare significativamente l'autonomia IT delle sedi scolastiche
Risparmi previsti	-	Limitato alle figure esterne al CERDD assunte con sgravi ore	Non stimabili allo stato attuale, ma si ritiene plausibile ritenere che i margini di risparmio finanziario siano limitati Costi di realizzazione importanti

6 Conclusioni e Raccomandazioni strategiche

L'analisi sviluppata nel presente rapporto ha consentito, una volta in più, di chiarire in modo approfondito la distinzione dei ruoli tra il Centro di Risorse Didattiche e Digitali e il Centro Sistemi Informativi, nonché le differenti missioni istituzionali a cui i due enti sono chiamati a rispondere. L'analisi condotta conferma che un'eventuale riflessione sulla razionalizzazione dei servizi informatici non può prescindere da una distinzione netta tra la dimensione tecnologica e quella pedagogica. In ragione della diversa attribuzione dei mandati istituzionali, l'analisi si è pertanto concentrata esclusivamente sugli aspetti tecnici e amministrativi, escludendo la dimensione educativa, che costituisce un elemento fondante e non scorporabile del mandato del CERDD. Sulla base dei processi considerati, degli strumenti impiegati, dei volumi di attività e del pubblico a cui si rivolgono, è stato possibile individuare due varianti di soluzione da confrontare con lo stato attuale. Tali varianti consentono di delineare con chiarezza le possibili aree di intervento, gli impatti attesi e i potenziali benefici. L'analisi comparativa mostra come i potenziali benefici economici associati a ipotesi di integrazione estese risultino, allo stato attuale, difficilmente quantificabili e, nella migliore delle ipotesi, limitati. In particolare, emerge che il semplice trasferimento di competenze organizzative non comporta automaticamente una riduzione dei costi, poiché le risorse umane e le competenze necessarie a garantire il supporto alle scuole rimarrebbero comunque indispensabili, indipendentemente dalla collocazione formale delle funzioni.

Alla luce degli elementi emersi, il gruppo di lavoro ritiene che, allo stato attuale, la variante più equilibrata e sostenibile, accanto al mantenimento dello status quo, sia rappresentata dalla variante 1, che prevede il trasferimento al CSI della funzione di webmaster dipartimentale, attività recentemente attuata per altri Dipartimenti, e del Centro di competenza GAGI, responsabile della gestione dell'omonimo prodotto e i relativi progetti IT.

L'attuazione di tale variante richiederà tuttavia la definizione di un progetto specifico, corredato dalle necessarie risorse e dovrà tenere conto anche degli aspetti logistici legati alla sua

realizzazione, in particolare alla luce delle attuali limitazioni infrastrutturali dello stabile del CSI. Sarà inoltre necessario valutare con attenzione le modalità di integrazione dei docenti sgravati che operano attualmente presso il centro di competenza GAGI, attivi prevalentemente nell'ambito della formazione professionale.

L'eventuale implementazione della variante 2 comporterebbe un cambiamento radicale, ovvero una trasformazione di natura strutturale per l'insieme delle circa 70 sedi scolastiche e, più in generale, una revisione profonda del modello organizzativo attualmente in uso presso il DECS, orientandolo in modo deciso verso un sistema di erogazione dei servizi analogo a quello adottato per le unità amministrative dello Stato.

Un primo passo in questa direzione è già stato avviato, in una configurazione più favorevole per gli istituti scolastici, sotto forma di progetto pilota nel Mendrisiotto denominato "tecnico di prossimità". Tale esperienza ha tuttavia generato significative resistenze al cambiamento, in particolare nel contesto delle scuole medie superiori (licei).

Più in generale, il rapporto mette in evidenza come i modelli di standardizzazione dei processi e di centralizzazione delle decisioni, così come attualmente applicati nell'Amministrazione cantonale, risultano infatti distanti dal modello di governance proprio del contesto scolastico. Eventuali trasformazioni di tale portata richiederebbero tempi lunghi di accompagnamento e di maturazione culturale e presentano esiti che, allo stato attuale, non possono essere considerati pienamente prevedibili.

Alla luce di queste considerazioni, riteniamo dunque che l'applicazione della variante 1 sia attuabile e realizzabile in tempi relativamente brevi. Sarà così possibile trasferire al CSI compiti che risultano allineati al proprio mandato di prestazione senza toccare l'ambito pedagogico-didattico. Inoltre, come già evocato, tali attività – in particolare quelle legate al centro di competenza GAGI – si potranno integrare efficacemente nei processi di trasformazione digitale dell'Amministrazione cantonale, così da potervi includere i processi amministrativi della scuola.

Allo stato attuale risulta invece prematuro considerare l'implementazione della variante 2. Tale variante presuppone innanzitutto un cambiamento di governance e organizzazione per poter, successivamente, adottare servizi standardizzati e superare l'attuale modello scolastico che, come già segnalato, è distante da quello applicato nell'Amministrazione Cantonale. È inoltre importante sottolineare che procedere direttamente con la variante 2, senza i cambiamenti necessari, non solo produrrebbe benefici marginali ma potrebbe compromettere il buon funzionamento delle scuole, dei sistemi informativi, dei processi amministrativi e di altri ambiti operativi, situazione che risulterebbe difficilmente gestibile da parte di CERDD e CSI.

Il CERDD, come già indicato, ha tuttavia già avviato da tempo il progetto denominato "tecnico di prossimità", iniziativa volta a riorganizzare l'ambito IT e il relativo supporto nelle scuole: questa iniziativa sarà gradualmente ampliata estendendola a tutte le sedi scolastiche cantonali. Oltre a generare benefici immediati sul piano finanziario, questo progetto contribuirà in modo significativo a ridisegnare la governance per l'ambito IT nelle scuole e a risolvere la questione dell'attribuzione di ore sgravio per la gestione tecnica.

La variante 2 potrà quindi essere riconsiderata una volta applicato il progetto "tecnico di prossimità" in tutte le scuole cantonali. Questa nuova analisi e successiva valutazione potrà contare su nuovi presupposti e permetterà di basarsi su un modello di servizi maggiormente standardizzato per il mondo scolastico.

Parallelamente, come già avviene in diversi ambiti, CERDD e CSI continueranno a rafforzare e ottimizzare le proprie sinergie, con l'obiettivo di rendere sempre più efficienti i flussi operativi, i processi e l'impiego delle risorse.

6.1 Raccomandazioni finali

Sulla base delle evidenze emerse e delle valutazioni sviluppate nel presente rapporto, il gruppo di lavoro formula le seguenti raccomandazioni:

- procedere alla scelta della variante da adottare, tenendo in considerazione l'analisi e le raccomandazioni formulate dal gruppo di lavoro, valutando il rapporto tra benefici attesi, impatti organizzativi e rischi connessi;
- comunicare formalmente la decisione assunta al mozionante, attraverso le consuete modalità istituzionali, chiarendo il perimetro dell'analisi e le motivazioni alla base della scelta effettuata;
- informare in modo chiaro e trasparente i collaboratori e le strutture coinvolte, illustrando la decisione presa, i tempi di attuazione e i relativi impatti organizzativi;
- qualora venga avviato un progetto di cambiamento, assicurare un adeguato accompagnamento ai diversi livelli interessati, mettendo a disposizione le risorse necessarie e definendo una governance chiara del progetto;
- preservare, per quanto possibile, la stabilità dell'assetto organizzativo risultante, al fine di favorire continuità operativa, motivazione del personale e chiarezza nelle prospettive a medio-lungo termine.

Bellinzona, 29 05 2026

PER LA DIVISIONE DELLA SCUOLA

Il Direttore:
Emanuele Berger

PER IL CENTRO DI RISORSE
DIDATTICHE E DIGITALI

Il Direttore:
Daniele Parenti

PER LA DIVISIONE DELLE RISORSE

Il Direttore:
Nicola Novaresi

PER IL CENTRO SISTEMI INFORMATIVI

Il Direttore:
Silvano Petrini