

## 2.2 PERFORMANCE

### CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE <sup>19</sup>

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- ✓ le linee guida contenute nel Programma di mandato del Presidente della Giunta Regionale, con un orizzonte temporale di cinque anni;
- ✓ il Documento di Economia e Finanza Regionale<sup>20</sup> (DEFER) che fissa su una base triennale gli indirizzi strategici della programmazione regionale che è di base per la programmazione finanziaria della Regione;
- ✓ il Piano triennale della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza che, tra gli obiettivi a valenza triennale, individua la mappatura dei processi e la loro realizzazione, nonché l'analisi, la valutazione e il trattamento del rischio corruttivo.

Gli obiettivi devono essere in linea con i bisogni della collettività, con la missione istituzionale e le linee strategiche dell'ente. Devono essere specifici e misurabili in termini concreti e chiari (SMART), determinare un miglioramento della qualità dei servizi, definiti su standard comparati a livello nazionale e ove possibile internazionale, confrontati con le tendenze del triennio precedente e collegati alle risorse disponibili.

Gli obiettivi si distinguono nelle seguenti categorie:

- ✓ obiettivi *istituzionali*, che presentano un legame diretto con gli indirizzi della programmazione annuale;
- ✓ obiettivi *trasversali*, che riguardano tutte o parte delle strutture dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali;
- ✓ obiettivi che caratterizzano l'attività istituzionale *ordinaria*, che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le linee guida politiche. Nell'attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione e di cui si mira alla continua ottimizzazione in termini di efficienza ed economicità.

### Monitoraggio in corso di esercizio

Il monitoraggio degli aspetti metodologici e delle scadenze è realizzato continuativamente dalle Direzioni del ruolo della Giunta Regionale e dal Nucleo di Valutazione, per il tramite della Direzione della Giunta regionale, attraverso la predisposizione degli stati di avanzamento, presentati agli organi di vertice politico-amministrativo della Giunta

<sup>19</sup> Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.

Sulla base delle Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance e di quanto previsto dal D.lgs. 150/2009, modificato dal D.lgs. 74/2017, le Amministrazioni pubblicano e aggiornano annualmente un documento che ne descrive il funzionamento. In tale documento, ciascuna amministrazione, tenuto conto del quadro normativo di riferimento, nonché degli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), riporta anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

<sup>20</sup> Il DEFER è strutturato in Aree di Governo, Missioni e Programmi. Le Missioni rappresentano le funzioni principali perseguite dall'Amministrazione nel medio periodo, anche mediante il ricorso a enti strumentali e società partecipate; i Programmi rappresentano le linee programmatiche e gli indirizzi operativi, volti a perseguire le finalità delle Missioni.

Regionale. A seguito di tali verifiche, posso essere introdotti eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi.

### **La rendicontazione dei risultati**

La rendicontazione dei risultati attraverso la redazione della **Relazione sulla performance** è finalizzata alla presentazione dei risultati conseguiti agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi anche in adempimento di quanto previsto dalla legislazione vigente.

La Relazione sulla Performance viene pubblicata sul sito istituzionale dell'ente, nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente". Approvata la Relazione dalla Giunta regionale, viene disposta, ai sensi della normativa vigente, l'erogazione della premialità per i dirigenti e i dipendenti del comparto.

### **Sistema di valutazione della performance**

Il sistema MBO della Regione Piemonte, inteso come sistema di gestione/direzione per obiettivi e risultati, è un sistema dinamico che agisce attraverso la pianificazione degli obiettivi di lavoro, sulla base delle linee e dei piani programmatici, delle risorse (finanziarie, strumentali e umane) e la successiva valutazione dei risultati ottenuti in rapporto agli obiettivi stessi, come strumento per il miglioramento delle prestazioni collettive (performance organizzativa) e individuali.

In quest'ottica il sistema implica:

- ✓ l'intervento del vertice dell'Amministrazione per fissare le priorità dell'Ente e la successiva assegnazione degli obiettivi principali ai centri complessi di responsabilità (identificati nelle singole Direzioni regionali);
- ✓ il coinvolgimento dei Direttori e dei Dirigenti nell'individuare - per il personale delle categorie - gli obiettivi a cascata, le aree di responsabilità individuali, il livello atteso di performance al fine di stabilire i contributi di ciascuno e il livello di performance realizzato (valutazione della prestazione);
- ✓ l'intervento dell'organismo indipendente di valutazione (Nucleo di Valutazione) per valutare l'andamento della performance dei direttori.

Conseguentemente, assume particolare rilievo il **sistema di informatizzazione** funzionale a ricondurre l'attività di controllo strategico e l'attività di controllo di gestione ad una visione integrata ed interdipendente.

In una logica previsionale, funzionale al sistema di pianificazione e all'integrazione tra la programmazione politica, finanziaria e l'azione amministrativa, emerge come il Piano della Performance assuma la funzione di parametro di riferimento ai fini del controllo strategico, del controllo di gestione, nonché della valutazione del personale.

### **Cicli di performance e di programmazione economico-finanziaria**

Al fine di presentare una visione complessiva degli obiettivi individuati per il triennio 2023-25, si riportano in Appendice (A.1) gli obiettivi assegnati dalla Giunta regionale ai Direttori regionali, evidenziando il loro legame al quadro strategico di riferimento, rappresentato dalle Macro Aree Strategiche (MAS) e dalle dodici Strategie di Valore Pubblico (SVP).

Anche il PNRR è assunto come ulteriore elemento distintivo configurante gli obiettivi direttoriali come macro-direttrici che guidano la definizione degli obiettivi operativi più specifici assegnati "a cascata" ai responsabili delle strutture organizzative.

In coerenza con gli obiettivi direttoriali, risultano individuati in Appendice (A.2) i Piani di Lavoro 2023 assegnati ai responsabili delle strutture organizzative, completi di indicatori misurabili e relativi target, che concorrono alla definizione della base per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa del personale dirigente e delle categorie.

## Sistemi di valutazione di Direttori e Dirigenti

I sistemi di valutazione di Direttori e Dirigenti sono finalizzati ad orientarne la prestazione verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in una logica di direzione per obiettivi<sup>21</sup>, come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance manageriale.

In un'ottica di programmazione e controllo, si intende far emergere e rendere più trasparenti le caratteristiche di strumentalità che gli obiettivi assegnati necessariamente presentano rispetto al compimento degli indirizzi programmatici generali dell'Ente.

I sistemi sono centrati sull'individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene valutato sulla base di:

- ✓ risultati raggiunti a fronte di obiettivi assegnati;
- ✓ comportamenti attuati nel contesto lavorativo;
- ✓ conoscenze tecnico-professionali (di ruolo e gestionali) sviluppate;

e si ispirano ai seguenti valori:

- ✓ orientamento al risultato, in una logica di superamento del modello dell'adempimento;
- ✓ orientamento al miglioramento;
- ✓ sviluppo dell'empowerment, per diffondere autonomia e valorizzare le competenze;
- ✓ integrazione e cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento di risultati complessi;
- ✓ capacità innovativa, per sollecitare l'accelerazione al cambiamento;
- ✓ orientamento al "cliente" (interno o esterno), per promuovere una logica di servizio.

La definizione dei modelli di valutazione è volta a garantire, in ogni momento e in ogni aspetto del processo valutativo, un alto grado di univocità, uniformità e omogeneità di trattamento, pur prevedendo margini di flessibilità tali da rispondere alle molteplici situazioni specifiche, ampliando quindi la possibilità di rappresentazione delle specificità proprie delle singole strutture in relazione alle caratteristiche delle diverse tipologie di funzioni esercitate.

## Sistema di valutazione dei Direttori

Il Sistema di valutazione dei Direttori è organizzato su due aree di valutazione, di peso diverso, in analogia a quanto previsto dagli altri sistemi di valutazione in uso presso l'Ente. La prima area, maggiormente oggettiva, è dedicata agli *obiettivi*, mentre la seconda, più soggettiva, è incentrata sulla *qualità della prestazione*.

Ognuna delle due aree si compone poi di diversi fattori di valutazione, per ciascuno dei quali vengono stabiliti i valori ponderali da applicare al fine di esplicitare in che modo ciascuno di essi concorre alla valutazione complessiva del Direttore regionale.

La ponderazione del sistema, espressa in termini percentuali su base totale 100, è strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi e gli aspetti manageriali che l'ente ritiene prioritario perseguire e che considera cruciali per le funzioni assegnate.

### 1. Area degli Obiettivi

Gli obiettivi, la cui definizione e valutazione avvengono da parte dell'organo politico, con il coordinamento della Direzione della Giunta regionale ed il supporto tecnico del Nucleo di valutazione, sono in numero indicativamente pari a 5, ma comunque non inferiore a 4, ed hanno un'incidenza complessiva pari al 70% sulla valutazione complessiva.

Sia gli obiettivi collettivi, sia quelli specifici, sono articolati nel seguente modo:

- ✓ risultato concreto previsto per la fine della legislatura, definito in modo sintetico ma chiaro e completo;
- ✓ risultati concreti annuali, con specificazione per ognuno degli indicatori di risultato e delle relative quantificazioni;
- ✓ piano delle azioni, con la specificazione delle tempistiche e delle strutture responsabili delle azioni/sotto-azioni, sia nel caso di strutture interne alla direzione sia delle altre direzioni coinvolte;

---

<sup>21</sup> La direzione per obiettivi è uno stile di direzione che attiva un processo di definizione degli obiettivi da raggiungere sulla base di linee e piani programmatici assegnati a centri complessi di responsabilità e in un periodo di tempo determinato.

- ✓ stakeholder interessati e impatto determinato dalla realizzazione dell'obiettivo;
- ✓ impatto sulle risorse regionali e sull'efficienza dei suoi processi;
- ✓ criticità (tipicamente esterne, di contesto) che potrebbero mettere a rischio il conseguimento del risultato.

## 2. Area della qualità della prestazione

La qualità della prestazione, valutata dall'organo politico su proposta dell'Amministratore di riferimento, incide per il restante 30% sulla valutazione complessiva ed è basata su tre macro fattori di valutazione (di pari peso):

- ✓ grado di coerenza del complesso della qualità dell'attività svolta rispetto agli indirizzi impartiti dall'Amministratore di riferimento;
- ✓ grado di espressione delle competenze manageriali;
- ✓ grado di interazione nelle relazioni istituzionali, nelle relazioni interne e nelle relazioni con i soggetti portatori di interessi.

### **Sistema di valutazione dei Dirigenti**

Il Sistema di valutazione dei Dirigenti è sviluppato in modo coerente ed integrato con quello del personale del Comparto, titolare o meno di Posizione Organizzativa, benché differenziato con riferimento alle relative responsabilità gestionali ed organizzative.

Il modello, pur focalizzato su una gestione per risultati, non trascura l'importanza di una valutazione complessiva sia delle capacità attitudinali sia delle competenze acquisite nell'ambito del contesto lavorativo, articolandosi su 3 fattori di valutazione.

#### 1. Contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della Direzione (peso 40%)

Il primo fattore, inteso come *performance organizzativa*, è misurato attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della Direzione.

La scelta di collegare il sistema di valutazione individuale anche a risultati organizzativi è finalizzata a:

- ✓ rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione;
- ✓ valorizzare ed incoraggiare la collaborazione relazionale e interfunzionale tra soggetti, spesso determinante per il raggiungimento degli obiettivi;
- ✓ garantire il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'ente e dell'articolazione organizzativa di appartenenza.

Gli obiettivi relativi a questo fattore sono costruiti in modo tale da comprendere tutti i settori (quindi tutti i Dirigenti) appartenenti alle direzioni, anche attraverso la definizione di obiettivi trasversali e di buon funzionamento degli uffici.

#### 2. Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati (peso 30%)

Il secondo fattore, inteso come *performance individuale*, è misurato attraverso la verifica del raggiungimento di specifici obiettivi individuali attribuiti al Dirigente, nei quali sono evidenziati gli specifici risultati attesi e il cui livello di raggiungimento è verificabile mediante specifici indicatori.

Al fine di favorire la trasparenza e consentire il monitoraggio e la verifica a consuntivo del livello di raggiungimento, per ciascun obiettivo vengono definiti:

- ✓ peso/importanza;
- ✓ descrizione sintetica di massimo 2 indicatori (ciascuno con peso non inferiore al 10%);
- ✓ valore atteso (target) dell'indicatore da usare come riferimento per calcolare il relativo tasso di conseguimento a chiusura del periodo di osservazione e funzionale a misurare il tasso di conseguimento del relativo obiettivo.

#### 3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi (peso 30%)

Il terzo fattore attiene alla *qualità della performance*, valutando la qualità delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi profusi nell'attività d'ufficio, e si articola su 12 competenze, raggruppate in 4 aree, come mostrato di seguito in tabella.

Tabella - Qualità della performance: fattori di valutazione divisi per area di competenza

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE
A - COGNITIVA	1. Flessibilità
	2. Consapevolezza organizzativa
B - REALIZZATIVA	3. Orientamento al risultato
	4. Iniziativa
	5. Organizzazione e Controllo
C - RELAZIONALE	6. Integrazione interfunzionale
	7. Comunicazione
	8. Orientamento al cliente
D - GESTIONALE	9. Negoziazione
	10. Decisione
	11. Leadership
	12. Sviluppo dei collaboratori

### Azioni di sviluppo del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance

Nel corso del 2022 è stato elaborato uno studio analitico comparato, finalizzato all'aggiornamento in chiave innovativa del sistema di valutazione e della gestione integrata della performance, in ottica di potenziamento della produttività del personale regionale anche attraverso l'aggiornamento costante dell'analisi, della razionalizzazione e dell'efficientamento dei processi.

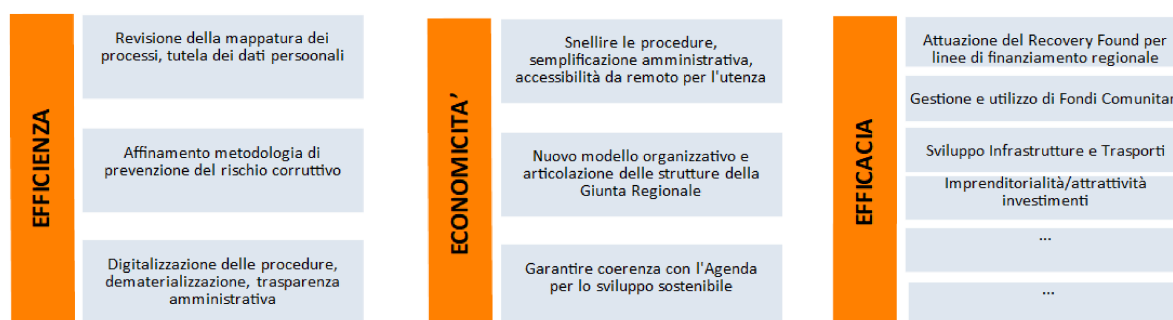
All'interno delle valutazioni conseguenti lo studio e l'analisi sopra menzionato, una delle alternative ipotizzate è l'adozione di un unico sistema di valutazione che organizza l'attribuzione degli obiettivi "a cascata", partendo dagli obiettivi strategici assegnati ai Direttori dall'organo politico, e da questi assegnati ai Dirigenti dei singoli Settori, per arrivare agli obiettivi operativi ed individuali attribuiti al personale appartenente alle singole aree, tenuto anche conto delle specificità del ruolo delle Posizioni Organizzative.

Sono in corso altresì le valutazioni per l'aggiornamento delle piattaforme informatiche di gestione del ciclo della performance, anche nell'ottica di una razionalizzazione e maggiore digitalizzazione dei processi, nel contesto di un generale rinnovamento del sistema informativo di gestione del personale che operi secondo una logica integrata.

Ai fini del rispetto delle nuove tempistiche previste dal PIAO, è stata anticipata di 4/5 mesi - rispetto al passato - la definizione degli obiettivi della dirigenza, come da indirizzi del Direttore della Giunta regionale.

### L'albero della performance

In virtù di quanto sopra illustrato, l'albero della performance che individua gli obiettivi specifici da programmare in modo funzionale alle strategie di creazione del Valore Pubblico, anche in termini di qualità di servizi erogati ai cittadini e alle imprese, è così rappresentato:



Nel 2023 il ciclo di gestione della performance potrà essere sottoposto a successivi affinamenti in ottica di miglioramento continuo, in funzione della nuova normativa nazionale e del rinnovato contesto organizzativo in cui l'Amministrazione opera.

Per il triennio 2023-2025 un asse strategico per l'amministrazione regionale è quello di efficientare e semplificare la struttura regionale. Ciò trova coerenza anche con quanto stabilito nel Piano nazionale di ripresa e resilienza – Next Generation UE – Recovery Plan, approvato il 13 luglio 2021 dal Consiglio dei ministri, che contiene interventi importanti per la Pubblica amministrazione sull'asse digitalizzazione e-innovazione, uno dei tre principali in cui si articola il PNRR.

L'impegno chiave è quello di cambiare la PA per favorire l'innovazione e la trasformazione digitale del settore pubblico, dotandola di infrastrutture moderne, inter-operabili e sicure.

La realizzazione degli obiettivi di crescita digitale e di modernizzazione della macchina pubblica costituisce una chiave di rilancio del sistema Paese. Questa componente si sostanzia da un lato nella digitalizzazione della Pubblica amministrazione e nel miglioramento delle competenze digitali del personale della PA, dall'altro nel rafforzamento e nella riqualificazione del capitale umano nella PA e in una drastica semplificazione burocratica. Fondamentale è, inoltre, il passaggio al *cloud computing*, una delle sfide più importanti per la digitalizzazione del Paese, in quanto costituisce il substrato tecnologico che abilita lo sviluppo e l'utilizzo di nuove tecnologie, senza dimenticare le ricadute sul necessario raggiungimento dell'obiettivo di avere banche dati pienamente interconnesse.

### **Performance organizzativa e aree di miglioramento**

Gli obiettivi di performance organizzativa sono quindi indirizzati all'ottimizzazione dei processi e allo sviluppo della qualità del servizio ai cittadini, procedendo all'aggiornamento della ricognizione dei procedimenti amministrativi di competenza di tutte le Direzioni regionali, individuandone i relativi termini di conclusione e procedendo alla successiva omogeneizzazione, come più avanti specificato.

In continuità con il 2022, anche per il triennio 2023-2025 sono state individuate tre **aree di miglioramento della performance organizzativa** così riassunte:

#### **1. Aggiornamento della ricognizione dei procedimenti amministrativi di competenza delle Direzioni regionali e individuazione dei relativi termini di conclusione;**

Facendo seguito alle attività di ricognizione dei procedimenti amministrativi di competenza delle singole strutture svolte negli scorsi anni, si procederà, in forma trasversale a tutte le Direzioni e ai Settori regionali, all'aggiornamento della base di dati con particolare attenzione alle correlazioni esistenti e in coerenza con i documenti programmatici regionali.

L'obiettivo è particolarmente strategico in considerazione di due aspetti: da un lato gli aggiornamenti legislativi connessi in particolare alle modifiche apportate alle norme di Disciplina del procedimento amministrativo<sup>22</sup> e al Codice degli Appalti<sup>23</sup>; dall'altro lato la riorganizzazione delle strutture della Giunta regionale approvata con Deliberazione n. 7-4281 del 10.12.2021.

Tale provvedimento ha comportato la modifica e la creazione di nuovi Settori e Strutture temporanee, sia nell'ottica del miglioramento organizzativo finalizzato alla maggiore efficacia ed efficienza di svolgimento delle attività di competenza regionale, sia per far fronte alle nuove priorità strategiche sorte a seguito dell'evoluzione del contesto nazionale, in particolare per la realizzazione delle attività finanziate dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Inoltre, è prevista una revisione della gestione del ciclo della performance, anche attraverso l'adozione di metodi e sistemi di valutazione innovativi, combinata con l'aggiornamento delle procedure informatiche a supporto dello stesso, come illustrato precedentemente. Tra le finalità perseguite rientra il monitoraggio puntuale dello svolgimento delle attività, con particolare riferimento alle tempistiche di conclusione dei procedimenti nell'ottica di un maggior efficientamento e di riduzione delle stesse.

Condizione necessaria per la realizzazione dell'obiettivo, in sinergia con quanto sopra descritto, è il collaterale investimento sul capitale umano e su una più efficiente gestione informatizzata delle mappature dei procedimenti e processi.

---

<sup>22</sup> Legge n. 241/1990 e s.m.i.

<sup>23</sup> D.Lgs. 50/2016 e s.m.i.

## 2. Mappatura attività-processi e connessioni con rischio corruttivo e lavoro a distanza

Facendo seguito alle attività correlate all'area di miglioramento, descritte nel punto precedente, alla ricognizione di attività, procedimenti e processi seguirà un'analisi puntuale di quanto connesso alle valutazioni sul rischio corruttivo e del monitoraggio delle attività svolte durante la prestazione lavorativa in modalità "Agile" e da remoto.

Tale attività riveste particolare importanza in considerazione della previsione della nuova disciplina del lavoro a distanza, in coerenza con le nuove previsioni del Contratto nazionale del comparto e delle linee di indirizzo politico-amministrative in materia di conciliazione vita-lavoro.

La mappatura servirà, inoltre, a monitorare puntualmente e in modo uniforme le attività compatibili con il Lavoro a distanza all'interno delle strutture regionali, attraverso i seguenti punti:

- ✓ **Revisione della mappatura dei processi** della Struttura e verifica dei procedimenti che comportano trattamento di dati personali
- ✓ **Analisi del rischio corruzione**, secondo il Piano Nazionale Anticorruzione e secondo la disciplina di prevenzione della corruzione e le norme sulla trasparenza contenute nel presente Piano, attuando un monitoraggio sull'**attuazione delle misure** individuate dai dirigenti in sede di valutazione e trattamento dei rischi specifici di processo.
- ✓ Monitoraggio e rilevazione delle attività effettuate durante lo svolgimento della prestazione lavorativa a distanza.

Tale monitoraggio verrà avviato già a inizio del 2023 tramite l'utilizzo di un apposito applicativo che consentirà di rilevare l'attività svolta da ciascun dipendente anche in relazione alle attività contenute nei singoli Piani di Lavoro.

Per quanto riguarda la rilevazione del rischio corruttivo, nel secondo semestre del 2022 è stata predisposta una mappatura dei rischi in riferimento ai Settori costituiti *ex novo* a seguito della riorganizzazione delle strutture regionali ad opera della citata DGR n. 7-4281 del 10.12.2021.

## 3. Digitalizzazione /dematerializzazione/efficientamento

Per ciò che riguarda l'attività legata alla digitalizzazione, in continuità con quanto già avviato nel corso del 2022, si espone quanto segue.

Il **Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione** (di seguito Piano Triennale o Piano) è uno strumento essenziale per promuovere la trasformazione digitale del Paese e, in particolare, quella della Pubblica Amministrazione italiana.

L'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) promuove un percorso di evoluzione scorrevole ("rolling") del Piano Triennale. La prima edizione (2017-2019) si è incentrata sull'introduzione del Modello strategico dell'informatica nella PA; la seconda (2019-2021) si è concentrata sugli elementi di dettaglio dell'implementazione del modello; la terza (2020-2022) si è focalizzata sulle linee di azione e gli obiettivi nonché sul monitoraggio dei risultati, anche in stretta relazione con la modifica dell'art. 14-bis del CAD avvenuta con DL 16 luglio 2020, n. 76. Il vigente Piano 2021-2023 rappresenta la naturale evoluzione dei tre precedenti e ricalca l'impostazione generale del Piano 2020-2022.

L'articolo 6 del D.L. 80/2021 introduce il Piano Integrato Attività e Obiettivi (PIAO) quale strumento di programmazione unitaria per tutti quei profili di interesse dell'attività e dell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni, al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Il **Piano di digitalizzazione della PA** diventa, quindi, parte essenziale del percorso di integrazione e di raccordo con il PIAO nella sua veste di "mappatura strategica del cambiamento".

Ai sensi dell'art. 3 della L.r. 13/1978 e in conformità agli indirizzi e alle indicazioni nazionali in materia di ICT contenuti nel Piano triennale nazionale edizione 2020-2022, la Giunta regionale il 29 dicembre 2021 ha approvato il proprio **Programma pluriennale ICT** per il triennio 2021-2023 (di seguito Programma), documento strategico di indirizzo dell'ente rispetto alle tematiche della digitalizzazione e dell'innovazione.

Il Programma definisce le linee di evoluzione del sistema informativo regionale che deve, da un lato, contribuire al raggiungimento dei target nazionali con lo svolgimento delle linee di azione ivi previste e poste in capo al Responsabile della Transizione al Digitale (RTD), dall'altro, conformarsi al modello strategico di evoluzione del sistema informativo pubblico promosso dal governo con il Piano Triennale nazionale 2020-2022 e confermato con l'edizione 2021-2023.

Tale modello è volto a superare l'approccio verticale o "a silos" dei sistemi applicativi in favore dell'interoperabilità, dell'integrazione con le piattaforme nazionali e della condivisione delle basi dati, con l'obiettivo di ottenere i massimi benefici dall'innovazione nonché la riduzione dei costi di mantenimento e di gestione (approccio all'interoperabilità con il paradigma *Application Program Interface* - API, piattaforme trasversali, uniformità della c.d. "user experience").

Come già indicato nella precedente versione del PIAO, il Programma, che coinvolge tutte le dieci Direzioni regionali ed il Settore Trasparenza e Anticorruzione, è costituito da **57 iniziative strategiche**, che rappresentano le necessità di sviluppo delle diverse Direzioni, declinate a loro volta in **275 interventi operativi**.

I fabbisogni in termini di servizi in continuità sono rappresentati attraverso **17** apposite schede.

Il valore economico complessivo previsto dal Programma nel triennio 2021-2023 è di 273,70 milioni di euro, dei quali 74,80 (27%) di spesa CAPEX e 198,90 (73%) di spesa OPEX.

Per il monitoraggio del Programma sono stati costruiti **84** indicatori di risultato (outcome) delle iniziative e **284** indicatori (**266 di realizzazione, 18 di risultato**) degli interventi.

Il Programma vigente, rappresenta l'evoluzione dell'edizione 2019-2021, apprendendo dall'esperienza ed individuando gli elementi di debolezza ed i conseguenti ambiti miglioramento, secondo il metodo di gestione iterativo tipico del ciclo di Deming (PDCA -Plan Do Check Act).

In primis, vi è stata una ricerca di coerenza di ogni iniziativa con degli obiettivi che potremmo definire di "filiera" (obiettivi di legislatura, di performance, interdirezionali), in modo da consentire, nell'ambito del monitoraggio, la possibilità di poter garantire quel principio di "accountability" multilivello ovvero la possibilità di poter rendicontare le azioni svolte rispondendo ad una pluralità di scopi e a diversi portatori di interesse.

Il secondo elemento caratterizzante riguarda la valutazione del rischio per la realizzazione di ogni iniziativa, computando fattori non solo di natura tecnologica ma anche di tipo normativo, di governance, di complessità organizzativa.

Con tale impostazione, la Regione si è posta l'obiettivo di contemplare ogni iniziativa non solo sotto il profilo tecnico ma in un'ottica più ampia di transizione al digitale, considerando quindi le norme cogenti, i fattori di evoluzione organizzativa, gli aspetti di comunicazione ed aumentando così le possibilità di successo di ogni iniziativa individuata.

Si è considerato importante avviare un processo più consapevole e maturo nelle azioni di transizione al digitale, capitalizzando le buone pratiche adottate nella programmazione del triennio precedente.

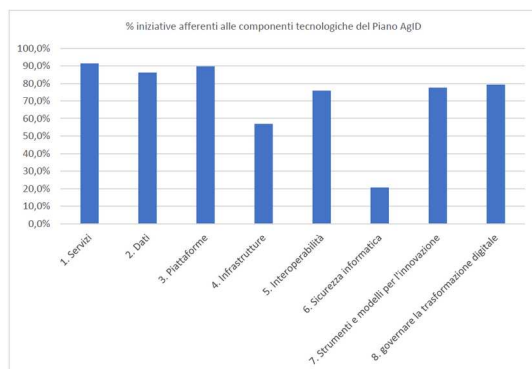
E' possibile, quindi, affermare che il Programma ICT è già indirizzato verso quel **quadro integrato di azioni** che il PIAO prevede di realizzare.

#### **Quadro di coerenza (esterno) del Programma con il Piano triennale nazionale 2021-2023**

Il Programma regionale è stato costruito prendendo a riferimento il Piano nazionale 2020-2022.

Se ne rappresenta ora un'attualizzazione rispetto al Piano nazionale 2021-2023, approvato successivamente alla stesura del Programma.

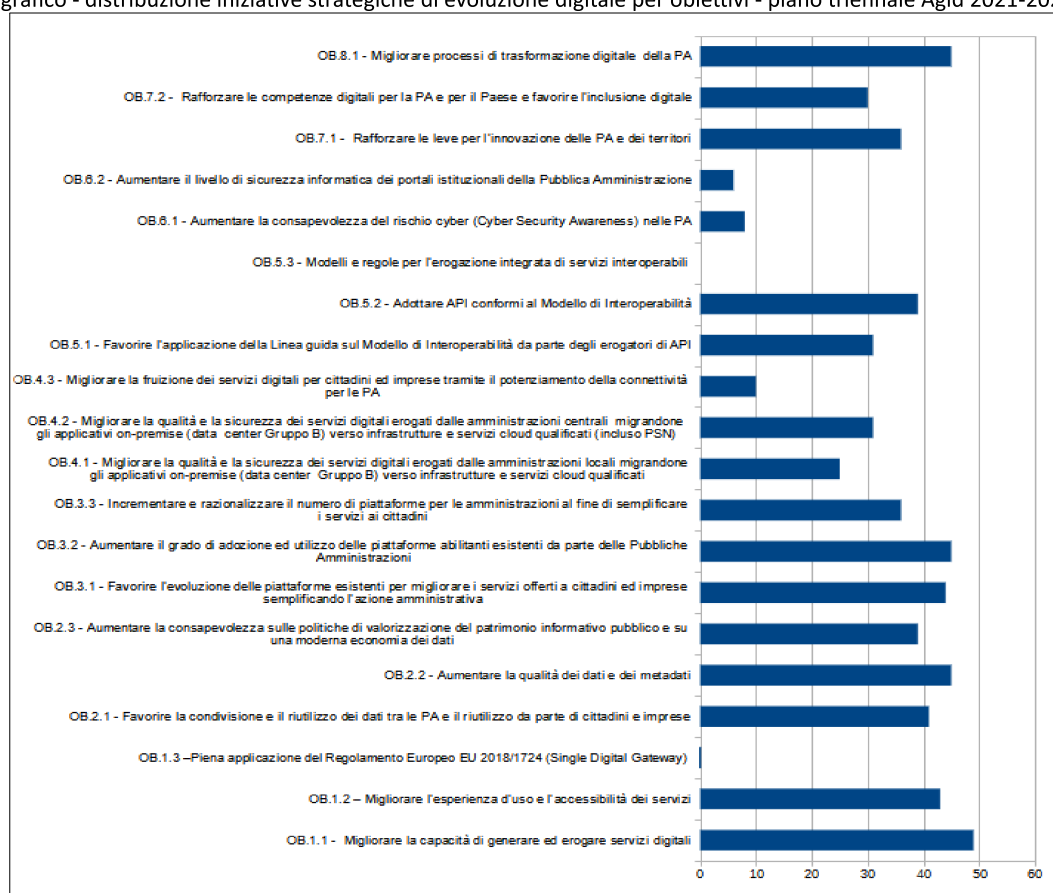
Considerata la natura maggiormente verticale delle iniziative strategiche, per lo più articolate intorno a sistemi informativi di materia (quelli che nella precedente terminologia dei Piani AgID si sarebbero definiti "ecosistemi") e ad organizzazioni di livello direzionale o settoriale, è naturale che le progettualità regionali intersechino trasversalmente molte componenti tecnologiche, dai servizi, ai dati, alle piattaforme, ai sistemi di interoperabilità, fino al livello dell'infrastruttura, come si evince dal grafico sottostante.





Il panorama è più differenziato rispetto ai singoli obiettivi del Piano, ma sempre con un altissimo grado di aderenza complessivo, come nel seguito rappresentato:

grafico - distribuzione iniziative strategiche di evoluzione digitale per obiettivi - piano triennale Agid 2021-2023



### Quadro di sintesi delle iniziative strategiche sul digitale

Le iniziative strategiche della Regione Piemonte sono definite sulla base delle analisi di contesto e dei risultati del precedente periodo di programmazione e sono ricondotte alle priorità definite dal quadro europeo e nazionale descritto nei paragrafi dedicati alle rispettive strategie.

Si può affermare che, rispetto al precedente periodo di programmazione, Regione Piemonte ha dimostrato un approccio più maturo sui temi dell'innovazione che si legge nel processo di costruzione delle iniziative, nelle quali concetti come dematerializzazione, interoperabilità, integrazione, valorizzazione del patrimonio informativo, emergono in modo trasversale e diffuso.

Da una prima analisi delle informazioni riportate dalle Direzioni nelle schede delle iniziative proposte nel programma, emergono alcuni elementi significativi a riprova di quanto sopra riportato.

Più del **85%** delle iniziative sono relative alla compliance con norme regionali, nazionali e/o europee e più del **40%** alla compliance con specifiche Policy o indirizzi dell'Amministrazione. Dati meno rilevanti sono emersi rispetto all'aderenza delle iniziative al Piano delle performance, al Piano degli obiettivi dei Direttori e agli obiettivi strategici di legislatura, segno che deve essere compiuto un ulteriore sforzo per considerare le azioni intraprese da ogni singola Direzione come parte di un "unicum" strategico, il quale partendo dal più alto livello comunitario europeo arriva fino a quello strutture dell'Ente Regione per poi riflettersi sulle azioni verso il territorio.

Un altro elemento degno di nota riguarda i destinatari delle iniziative. Sono ormai alle spalle i tempi in cui si ideavano software unicamente a supporto della gestione amministrativa interna all'Ente. Vi sono poche iniziative rivolte ad un unico target destinatario e queste sono riferite:

- ✓ ai cittadini, e quindi l'unico destinatario riguarda in verità una platea molto ampia ed eterogenea;



presuppone competenze non ancora acquisite, nonché radicali cambi di organizzazione e di cultura ai quali la PA non è ancora pronta. Regione Piemonte intende uscire vincente dalla sfida della trasformazione digitale della PA collegando in un disegno strategico unitario, anche più raffinato e dettagliato rispetto agli orientamenti nazionali, le diverse dinamiche connesse alla dematerializzazione dei documenti e alla reingegnerizzazione dei processi. In materia di competenze digitali, la Regione intende spendersi sia in qualità di facilitatore sia con proprie specifiche azioni di “assessment” e di formazione. Il successo dipenderà dalla capacità di sfruttare in modo intelligente ed organizzato il connubio di trasformazione digitale e organizzazione, superando le resistenze al cambiamento, gli approcci per prassi e sviluppando una nuova prospettiva di trasformazione complessiva dell’Ente e dei rapporti con il proprio territorio, che sappia così accogliere le nuove generazioni in un contesto professionalmente appagante e al passo con i tempi.

✓ **cittadino al centro:** la crescente sensibilità di cittadini e imprese verso l’utilizzo di strumenti e procedure digitali è stata favorita, in Piemonte, dall’azione pubblica per la diffusione di servizi accessibili da remoto mediante dispositivi digitali, nonché dai servizi a sostegno dell’informazione (*Contact center e CRM*). Occorre proseguire nella strada intrapresa, con azioni di razionalizzazione ed integrazione quali la messa a disposizione di servizi su PiemonteTu che possano garantire l’applicazione concreta delle azioni sottese al concetto di “cittadino al centro” che ancora fatica ad ottenere una vera declinazione.

Al contempo si dovrà agire contrastando le difficoltà di radicamento della domanda con azioni di stimolo e di sensibilizzazione ed avendo un’attenzione particolare a sostenere le situazioni di fragilità momentanea o permanente per garantire la parità di accesso ai servizi della PA piemontese senza esclusioni.

✓ **monitoraggio e valore del patrimonio informativo:** stiamo assistendo allo sviluppo di una nuova economia basata sulla conoscenza. Con “economia della conoscenza” si intende l’utilizzo delle informazioni per generare valore. La conoscenza deve essere vista quindi come una risorsa che consente a chiunque ne dispone di poter operare in modo consapevole e di trarne un vantaggio competitivo. Per la pubblica amministrazione, le informazioni (a condizione che siano complete, di qualità ed aggiornate) rappresentano un capitale considerevole per supportare le decisioni, migliorare l’organizzazione, consentire monitoraggi sull’andamento di fenomeni di varia natura e finanche realizzare quelle azioni di semplificazione che sostengono il principio “once only”, ovvero il diritto del cittadino/utente a comunicare una sola volta i propri dati alla PA. Regione Piemonte ha maturato una consapevolezza rilevante sull’importanza del patrimonio informativo, realizzando una propria infrastruttura dati (la Smart Data Platform) che farà evolvere nel corso del triennio di osservazione, accrescendo la consistenza, la qualità e la condivisione dell’informazione pubblica. Il focus delle iniziative più rilevanti è indirizzato verso il cittadino, con particolare riferimento al welfare e alle politiche sociali, al lavoro, al traffico e alla mobilità, verso tematiche di rilievo quali la sicurezza (ambientale e degli edifici), la gestione e la tutela del territorio, l’energia (monitoraggio piano energetico), la regia sui fondi comunitari.

✓ **salute digitale:** la pandemia ha rivoluzionato forzatamente il sistema di servizi sanitari, sia in termini di tempestività e capacità di analisi e risposta all’evolversi imprevedibile degli eventi, sia in termini di integrazione tra i diversi soggetti coinvolti nei processi di cura ed assistenza. La sanità piemontese ha dimostrato una capacità di reazione che ha capitalizzato il valore del sistema e l’organizzazione già messa in campo in precedenza.

Il buon livello di informatizzazione e, in generale, di efficienza conseguito dal sistema sanitario regionale viene consolidato con la realizzazione del fascicolo sanitario elettronico, a condizione che siano superate, nel sistema dell’offerta, resistenze al cambiamento e carenze di integrazione ormai residuali ma comunque ancora presenti. Condizioni di contesto favorevoli sono rappresentate dall’incremento generalizzato dei servizi medici on-line ma occorrerà fronteggiare efficacemente i rilevanti impatti sull’utenza e sull’organizzazione dell’offerta.

### **Monitoraggio del Programma**

Per perseguire i macro-obiettivi definiti in sede di programmazione, occorre evidenziare che, nell’ambito di un processo di trasformazione digitale, risulta di particolare importanza l’attenzione che viene posta alla governance dei progetti avviati dall’Ente a favore di cittadini, imprese e PA e dell’evoluzione dei correlati sistemi informativi (avanzamento digitale).

Nel contesto della governance il monitoraggio rappresenta uno degli strumenti base a servizio dell’Amministrazione e del Responsabile per la Transizione al Digitale per lo svolgimento delle loro attività.

Il monitoraggio di un programma è ritenuto, inoltre, elemento di rilevante importanza dalla Agenzia per l’Italia digitale, quale strumento utile, centrale, di supporto in tutte le fasi del processo di pianificazione (sviluppo, attuazione,

gestione, valutazione di efficacia e, quindi, sviluppo dei miglioramenti necessari). Per tale motivo l'attività di monitoraggio presuppone un'azione di strutturazione dello stesso nell'adozione del Programma triennale ICT della Regione Piemonte, che concretamente deve avvenire attraverso la schedulazione sistematica di un processo gestionale. In una logica di programma-processo il monitoraggio diviene la base informativa necessaria per anticipare e governare le trasformazioni, piuttosto che adeguarvisi a posteriori.

Inoltre, il monitoraggio può avere altre diverse finalità, rapportate alle attività di attuazione, di aggiornamento e di comunicazione e coinvolgimento. In linea generale si possono individuare le seguenti finalità alla base del monitoraggio del Programma:

- ✓ informare sull'evoluzione dello stato di attuazione;
- ✓ verificare periodicamente il corretto dimensionamento rispetto all'evoluzione dei fabbisogni;
- ✓ valutare il grado di efficacia degli obiettivi di programma;
- ✓ attivare per tempo azioni correttive;
- ✓ fornire elementi per l'avvio di un percorso di aggiornamento del programma;
- ✓ definire un sistema di indicatori di riferimento per la regione.

**Per l'analisi specifica dei dati, si rinvia al paragrafo finale della sezione "4. MONITORAGGIO", paragrafo B) MONITORAGGIO RELATIVO AL PROGRAMMA ICT (STATO DI AVANZAMENTO AL MESE DI GIUGNO 2022) .**

#### **Figura e ruolo del Responsabile Transizione Digitale (RTD)**

Per facilitare il processo di innovazione, il Codice Amministrazione Digitale (CAD) ha introdotto, all'art. 17, per le PA il ruolo dell'ufficio a cui affidare la transizione alla modalità operativa digitale<sup>24</sup>.

I compiti attribuiti vanno ben oltre la mera dimensione tecnologica (sviluppo dei sistemi informativi, sicurezza informatica, cooperazione applicativa, ecc.) ma afferiscono alla dimensione normativa (garanzia del rispetto degli adempimenti previsti dalla legge), finanziaria (individuazione risorse e definizione priorità) e **organizzativa** (reingegnerizzazione di processi interni, attività formative) del percorso di digitalizzazione della PA.

Nell'ambito del piano di digitalizzazione e riorganizzazione della Regione Piemonte, considerata la trasversalità delle funzioni, l'RTD opera in stretta integrazione con molte figure interne all'amministrazione e, per tale motivo, è necessario definire ruoli ed adottare opportuni strumenti di raccordo e modalità operative. Ciò affinché venga rilanciata la centralità della figura del RTD e nel contempo vengano opportunamente valorizzate le competenze delle altre figure chiave dell'organizzazione.

Tra le figure coinvolte a vario titolo nel percorso di digitalizzazione dell'Ente, con il quale il RTD è chiamato a confrontarsi periodicamente nello svolgimento delle sue funzioni, le principali che possiamo citare sono:

- ✓ **i responsabili delle strutture di linea e di business dell'ente:** con queste il RTD deve collaborare nello svolgimento dei suoi compiti di progettazione e coordinamento delle iniziative rilevanti ai fini di una più efficace erogazione di servizi digitali rivolti all'interno dell'Ente e verso altri Enti del territorio, I cittadini e le imprese;
- ✓ **il responsabile della programmazione macroeconomica e del bilancio:** il coordinamento con il RTD è essenziale specie in fase di predisposizione del Documento di Programmazione Economico-Finanziaria Regionale e in fase di predisposizione degli atti per il bilancio pluriennale/annuale per quanto attiene la

---

<sup>24</sup> Per poter svolgere tali compiti il legislatore ha previsto per gli RTD le seguenti caratteristiche:

- rispondere direttamente all'organo di vertice politico, in particolare, ciò "denota la volontà del legislatore di ricondurre immediatamente al vertice dell'amministrazione la *governance* della transizione del Paese al digitale, attraverso la realizzazione di servizi pubblici rivisitati in un'ottica che ne preveda la piena integrazione con le nuove tecnologie e non più la giustapposizione di queste ultime alle esistenti forme di organizzazione";
- trasversalità rispetto a tutta l'organizzazione, in modo da poter esercitare l'azione di indirizzo "*ratione materiae*" su tutti gli uffici e le aree dell'ente;
- ruolo gerarchicamente superiore a ogni altro dirigente nell'attuazione di tutte le iniziative dell'amministrazione legate al digitale;
- valenza strategica nel processo di trasformazione digitale dell'amministrazione;
- poteri di impulso e coordinamento nella realizzazione degli atti preparatori e di attuazione delle pianificazioni e programmazioni previste dal Piano Triennale;
- supervisione sull'attuazione del programma Europa digitale.

verifica della coerenza con lo stato di attuazione finanziario dei programmi e dei progetti/servizi in ambito ICT. La strategicità dell'approccio "digital oriented" nella definizione dei processi, nell'organizzazione delle risorse e nella definizione delle priorità e delle strategie più che a limitare la spesa ICT deve mirare ad usare l'ICT per limitare e ottimizzare la spesa pubblica in senso più ampio;

- ✓ **il responsabile della Ragioneria:** con esso il RTD deve cooperare nello svolgimento delle attività di pianificazione e coordinamento per gli acquisti di soluzioni tecnologiche, di servizi digitali, di attività di formative, informative, ecc.;
- ✓ **il responsabile per la protezione dei dati personali:** il coordinamento con il RTD è fondamentale per lo sviluppo di sistemi informativi e servizi online conformi ai principi *data protection by default* e *privacy by design*;
- ✓ **il responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza:** la collaborazione con il RTD è essenziale per garantire che l'applicazione delle tecnologie ai processi di riorganizzazione dell'ente rispondano ad adeguate caratteristiche di trasparenza e ai principi dell'amministrazione aperta;
- ✓ **il responsabile delle risorse umane:** la collaborazione si innesta sulle attività di formazione connesse alla digitalizzazione e più in generale sui programmi di sviluppo delle competenze;
- ✓ **Il responsabile dell'organizzazione:** il profilo della collaborazione con il RTD si declina sia una tantum, in merito all'individuazione e formalizzazione dello staff e delle risorse umane di cui il RTD potrà avvalersi nello svolgimento delle proprie funzione, anche in riferimento alla definizione di particolari deleghe, sia con periodicità sia per quanto attiene l'analisi, l'aggiornamento, la revisione dei processi dell'Ente, sia riguardo ai piani di performance<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Rispetto a questi due temi è utile rammentare quanto viene riportato che nella Relazione della Commissione parlamentare d'inchiesta 2017:

- *La digitalizzazione nella PA ottiene i migliori risultati in termini di risparmio, efficientamento e servizi ai cittadini, quando è soggetta a indicatori e misurazioni e dove la transizione verso la modalità digitale ha un profondo impatto sui processi, non limitandosi unicamente alla semplice dematerializzazione dei documenti cartacei.*
- *[...]“tra le disposizioni del CAD disattese dalle PA vi sono quelle relative ai piani delle performance, che di solito non prevedono indicatori riferiti alla trasformazione digitale, non contengono obiettivi precisi e definiti riguardo alle azioni da intraprendere e non tengono conto del grado di digitalizzazione raggiunta nella valutazione delle responsabilità del dirigente, nonostante le prescrizioni degli articoli 3-bis (A decorrere dal 1° gennaio 2013: salvo i casi in cui è prevista dalla normativa vigente una diversa modalità di comunicazione o di pubblicazione in via telematica, le amministrazioni pubbliche e i gestori o esercenti di pubblici servizi comunicano con il cittadino esclusivamente tramite il domicilio digitale dallo stesso dichiarato, anche ai sensi dell'articolo 21-bis della legge 7 agosto 1990, n. 241, senza oneri di spedizione a suo carico. Ogni altra forma di comunicazione non può produrre effetti pregiudizievoli per il destinatario. L'utilizzo di differenti modalità di comunicazione rientra tra i parametri di valutazione della performance dirigenziale ai sensi dell'articolo 11, comma 9, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. (Il D.Lgs. 26 agosto 2016, n. 179 ha poi disposto che le disposizioni di tale articolo producono effetti a partire dalla completa attuazione dell'ANPR e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2017).), art.12 (le amministrazioni pubbliche nella redazione del piano di performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, dettano disposizioni per l'attuazione delle disposizioni del presente Codice. Comma 1 ter: L'attuazione delle disposizioni del presente Codice è comunque rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti.) e art. 52 (Le attività volte a garantire l'accesso telematico e il riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni rientrano tra i parametri di valutazione della performance dirigenziale.) del CAD. Inoltre quando sono presenti, i risparmi di costo, generati dall'utilizzo della ICT, non vengono quantificati e, ancora più grave, non vengono nemmeno reinvestiti nel fondo premialità dei dipendenti, come previsto dall'articolo 15 (comma 2-ter. Le P.A. quantificano annualmente, ai sensi dell'articolo 27, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, i risparmi effettivamente conseguiti in attuazione delle disposizioni di cui ai commi 1 e 2. Tali risparmi sono utilizzati, per due terzi secondo quanto previsto dall'articolo 27, comma 1, del citato decreto legislativo n. 150 del 2009 e in misura pari ad un terzo per il finanziamento di ulteriori progetti di innovazione. **Comma 2-quater.** AgID individua, nell'ambito delle Linee guida, criteri e modalità di attuazione dei commi 2-bis e 2-ter, prevedendo che ogni pubblica amministrazione dia conto annualmente delle attività previste dai predetti commi nella relazione sulla gestione di cui all'articolo 11, comma 6, del decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118. [Tale relazione allegata al rendiconto è un documento illustrativo della gestione dell'ente, nonché dei fatti di rilievo verificatisi dopo la chiusura dell'esercizio e di ogni eventuale informazione utile ad una migliore comprensione dei dati contabili.] del CAD sin dal 2011” [in attuazione dell'articolo 27 (Premio di efficienza **Comma 1.** Fermo restando quanto disposto dall'articolo 61 del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, e dall'articolo 2, commi 33 e 34, della legge 22 dicembre 2008, n. 203, una quota fino al 30 per cento dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni e' destinata, in misura fino a due terzi, a premiare, secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale direttamente e proficuamente coinvolto, e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa. **Comma 3.** Le risorse di cui al comma 1 per le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e i relativi enti dipendenti, nonché per gli enti locali possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati nella Relazione di performance e validati dal proprio organismo di valutazione. ), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150];*

- ✓ **il responsabile del coordinamento delle attività legislative e giuridiche dell'Ente:** con esso il RTD deve collaborare per quanto attiene alle azioni che riguardano gli interventi di digitalizzazione a supporto della semplificazione normativa e amministrativa;
- ✓ **Comitato e responsabili controllo analogo:** figure previste per Regione Piemonte dalla DGR 2-6001 del 1.12.2017, con le quali il RTD deve confrontarsi per quanto attiene ai rapporti con i soggetti "in house" che afferiscono a vario titolo all'ambito digitale.
- ✓ **Autorità di Gestione del FESR/FSE+ e Ufficio di coordinamento del PNRR:** con cui il RTD deve collaborare sia in fase di pianificazione dell'Agenda digitale regionale sia per quanto concerne il monitoraggio di specifiche misure inerenti l'ICT.

Oltre a tali **figure** sono poi da contemperare quelle **previste dal legislatore nazionale** le quali, non solo devono operare in armonia con il RTD, ma che risultano, molto spesso, già di fatto coinvolte e responsabili di specifiche attività o ambiti di competenza e gestione, quali: il Responsabile sistemi informativi, il Responsabile della gestione documentale o responsabile del servizio per la tenuta del protocollo informatico, della gestione dei flussi documentali e degli archivi, il Coordinatore della gestione documentale, il Responsabile della conservazione e il Responsabile del Monitoraggio sui contratti (che può coincidere con l'RTD o essere da questo nominato).

L'Ufficio per la transizione al digitale risulta inoltre essere il "punto di contatto", oltre che all'interno anche all'esterno dell'Amministrazione di appartenenza, relazionandosi e confrontandosi con vari soggetti quali, ad esempio:

- ✓ organi di governo coinvolti nell'attuazione dell'Agenda digitale italiana, tra cui l'**Agenzia per l'Italia Digitale**, in particolare per le attività di attuazione della Strategia per la crescita digitale, del Piano Triennale e della governance dei processi di cooperazione istituzionale;
- ✓ l'Ufficio del difensore civico per il digitale relativamente alle segnalazioni di cui sarà destinataria l'amministrazione coinvolta;
- ✓ altre pubbliche amministrazioni, società partecipate e concessionari di servizi pubblici, con specifico riguardo all'interoperabilità e all'integrazione di sistemi e servizi;
- ✓ cittadini, imprese e stakeholder rispetto ai servizi online e agli altri temi di sua competenza.

Nel corso del 2023, si prevede di procedere alla definizione e all'adozione di un apposito regolamento volto a definire la strutturazione dell'Ufficio RTD ed i flussi di raccordo con le altre funzioni chiave dell'organizzazione regionale finalizzati ad agevolare non solo i compiti del RTD ma a massimizzare gli effetti dell'innovazione mediante un approccio coordinato.