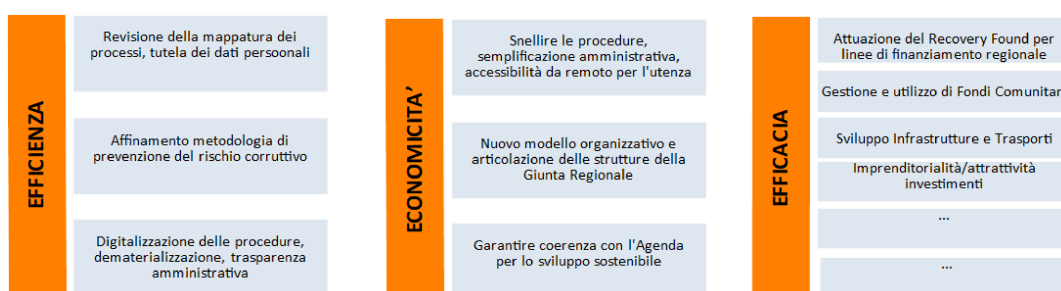


2.2 PERFORMANCE

Tale ambito programmatico, predisposto secondo le logiche di performance, in conformità con le indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica e le recenti novità normative e gestionali, riprende e declina i concetti strategici di efficienza, economicità ed efficacia, richiamando in particolare la centralità dell'utente-cittadino, che è destinato in prospettiva a diventare parte integrante del processo di valutazione dell'Ente.

L'albero della performance e le aree di miglioramento

In virtù di questi passaggi, 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 2022 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 2022-2024 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, interoperabili 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.

Per il 2022, pertanto, sono stati individuate tre **aree di miglioramento della performance** organizzativa così riassunte:

- ➔ Aggiornamento della ricognizione dei procedimenti amministrativi di competenza delle Direzioni regionali e individuazione dei relativi termini di conclusione;
- ➔ Mappatura attività-processi e connessioni con Rischio corruttivo e Lavoro Agile;
- ➔ Digitalizzazione, dematerializzazione/efficientamento.

➔ 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 (L. n. 241/1990 e s.m.i.) e al Codice degli Appalti (D.Lgs. 50/2016 e s.m.i.); 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 nuove 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 previsto un ripensamento integrale 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.

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 che l'Amministrazione intende potenziare, sia attraverso politiche di sviluppo regionale che attraverso l'adesione alle iniziative adottate in tal senso dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

➔ Mappatura attività-processi e connessioni con Rischio corruttivo e Lavoro Agile

Facendo seguito alle attività correlate all'obiettivo 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".

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

Come già avvenuto nei precedenti Piani della Performance 2019-2020 e 2020-2022, viene pertanto aggiornata la mappatura dei processi a livello di singola struttura dirigenziale per tutto il ruolo della Giunta regionale a cui seguirà l'analisi del rischio corruttivo e la proposta, da parte della dirigenza, di misure di prevenzione del rischio stesso.

La mappatura servirà, inoltre, a monitorare puntualmente e in modo uniforme le attività compatibili con il Lavoro Agile 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 il piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza della Regione Piemonte
Nel rispetto delle **norme sulla trasparenza**, monitoraggio sull'**attuazione delle misure di prevenzione del rischio corruzione** individuate dai dirigenti in sede di valutazione e trattamento dei rischi specifici di processo.
- Monitoraggio attività/processi e rilevazione dei livelli di sviluppo in **modalità agile** con indicazione della quantificazione delle risorse assegnate.

→ Digitalizzazione dematerializzazione/efficientamento

Si ritiene di procedere con una disamina ancora di carattere complessivo, riportando indicatori di sintesi generale, attraverso l'individuazione nell'ambito del Programma ICT 2021-23 delle iniziative riguardanti la reingegnerizzazione di processo e la successiva definizione di nuovi target di raggiungimento.

La Giunta regionale ha approvato il 29 dicembre il proprio Programma pluriennale ICT per il triennio 2021-2023, documento predisposto ai sensi dell'articolo 3 della legge regionale 13/1978 e in conformità agli indirizzi nazionali in materia di ICT contenuti nel Piano triennale nazionale 2020-2022 predisposto dall'AGID ed approvato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il programma ICT

Il programma pluriennale ICT della Regione Piemonte rappresenta il documento strategico di indirizzo dell'ente rispetto alle tematiche della digitalizzazione e dell'innovazione.

In esso sono rappresentati i fabbisogni espressi dalle diverse aree (le Direzioni) nelle quali è articolata la Regione Piemonte, gli orientamenti rispetto alle strategie di territorio verso il quale le Regioni, anche in ottica di sussidiarietà, sono chiamate ad assumere un'azione di sostegno. L'Italia è infatti connotata da una decentralizzazione amministrativa che coinvolge lo Stato, le Regioni, le Province, i Comuni, nella quale le Regioni assumono un ruolo particolarmente rilevante nel processo di innovazione, intesa in un'accezione più ampia rispetto a quella tecnologica, costituendo una sorta di "giunto cardanico" tra gli enti locali e con la PA centrale.

Il programma rappresenta l'aggiornamento del precedente programma 2019-2021, approvato con deliberazione n. 4-8239 del 27 dicembre 2018, sia per recepire le priorità del governo regionale insediatosi nella seconda metà del 2019, sia per conformarsi alle nuove strategie nazionali promosse dal Ministero per l'innovazione e la digitalizzazione (MID) all'interno del Piano triennale nazionale per il periodo 2020-2022 predisposto dall'Agenzia per l'Italia Digitale e firmato dal Ministro Paola Pisano nel mese di settembre 2020.

Con riferimento al piano nazionale, che è stato nel frattempo aggiornato per il periodo 2021-2023 anche se non ancora ufficialmente approvato, il programma definisce le linee di evoluzione del sistema informativo regionale che deve, da un lato, consentire di raggiungere i target nazionali ivi previsti e posti in capo ai Responsabili della Transizione al Digitale (RTD) di ogni ente pubblico, dall'altro, conformarsi al modello strategico di evoluzione del sistema informativo pubblico promosso dal governo con il precedente piano nazionale e confermato con il piano 2020-2022, che intende 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 API, piattaforme trasversali, uniformità della c.d. "user experience").

Il programma pluriennale ICT per il triennio 2021-2023, riprende la tassonomia già impostata e consolidata con il precedente documento di programmazione regionale 2019-2021, ma rispetto a questo, sono stati inseriti alcuni elementi di novità, con l'obiettivo di far maturare una nuova consapevolezza (e quindi una crescita dell'ente) su quegli aspetti di innovazione che vanno oltre la semplice informatizzazione, considerando quindi per ogni iniziativa quei fattori di natura organizzativa, normativa, dispositiva e di comunicazione che solo se analizzati ed affrontati nelle loro propedeuticità ed interdipendenze (semplicemente messi "correttamente in fila") costituiscono il successo dell'iniziativa.

L'esperienza della precedente programmazione ha messo in luce alcune debolezze sul sistema degli indicatori che caratterizza il programma e quindi ogni iniziativa è stata migliorata ed irrobustita sotto questo profilo per consentire di misurare adeguatamente l'efficacia e l'efficienza delle azioni messe in campo.

Il programma 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, 74,80 (27%) dei quali 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.

Le iniziative individuate sono focalizzate, da un lato, alla continuità o al completamento di quanto avviato nel periodo di programmazione 2019-2021, considerando le eventuali rimodulazioni intervenute per effetto di variazioni normative, di contesto o di priorità, dall'altro, alla individuazione di nuovi contesti di applicazione derivanti da nuove esigenze espresse in termini di fabbisogni specifici oppure dalla necessità di garantire nuove compliance a livello nazionale. Altre iniziative rappresentano opportunità per applicare nuove metodologie, nuovi paradigmi di sviluppo o nuove tecnologie emergenti.

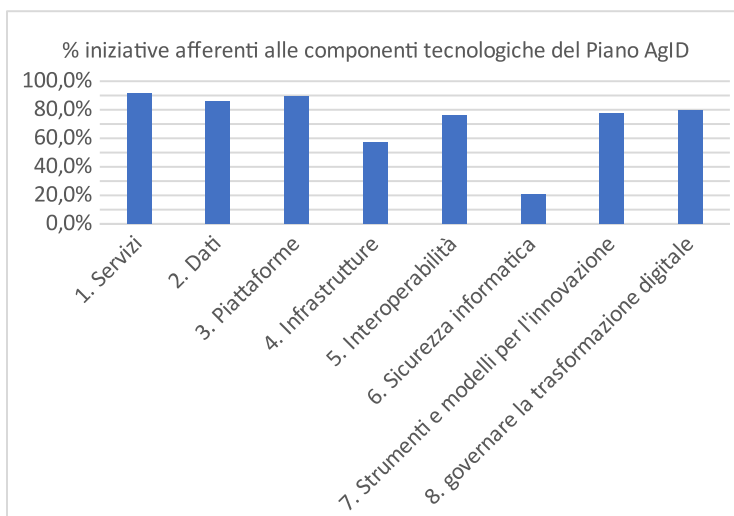
In termini di impostazione generale, le principali novità adottate riguardano, in primis, la ricerca di **coerenza di ogni iniziativa con degli obiettivi** che potremmo definire di "**filiera**" (obiettivi politici di legislatura, di performance, obiettivi interdirezionali), in modo da consentire, nell'ambito 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.

Quindi è possibile affermare che il programma ICT è già indirizzato verso quel quadro integrato di azioni che il PIAO prevede di realizzare.

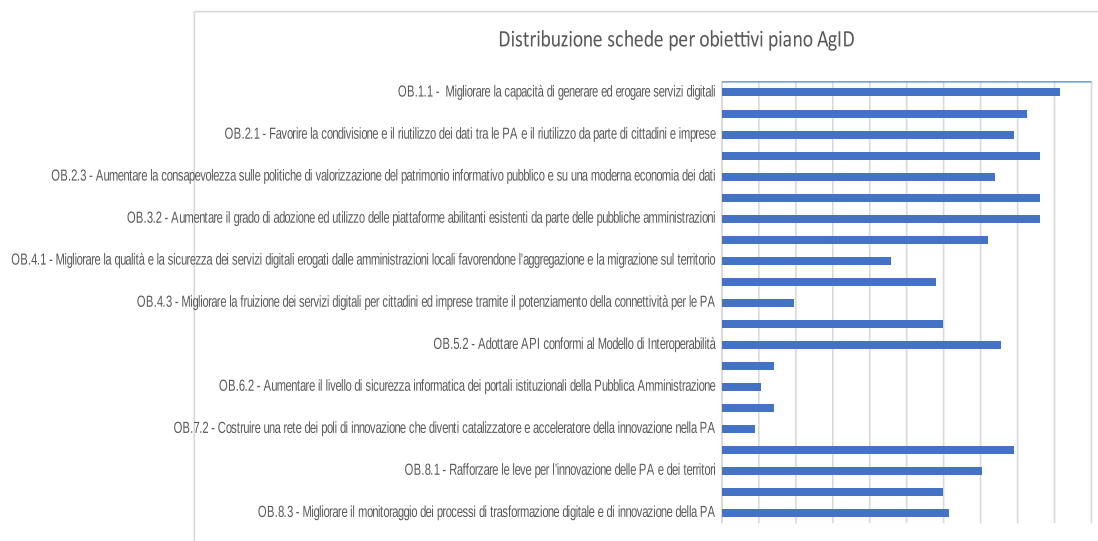
Il secondo elemento caratterizzante riguarda la valutazione del rischio per la realizzazione di ogni iniziativa, computando fattori non solo di natura tecnologica ma anche di tipo normativo, di governance, di complessità organizzativa. Tale modello di valutazione ha lo scopo di individuare ex-ante tutti i possibili fattori critici, con l'obiettivo di acquisirne non solo conoscenza preliminare e consapevolezza, ma di consentire alla Regione di approntare ogni azione volta a mitigare ogni possibile area di rischio. 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 fin qui adottate e superando i limiti individuati nel triennio precedente.

Data la natura maggioritariamente 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:



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 consapevole e 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 che dal più alto livello comunitario europeo arriva fino a quello strutture dell'Ente Regione per poi riflettersi sulle azioni sul territorio.

Un altro dato 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
- agli **utenti regionali**, in tal caso la disamina puntuale delle iniziative ha messo in evidenza che si tratta unicamente di piattaforme a supporto del funzionamento dell'Ente. Peraltro, tali piattaforme sono per lo più condivise con altre Pubbliche Amministrazioni, ad evidenza di una certa sensibilità alle azioni condivise e di sistema.

Per contro, più del **70%** delle iniziative sono rivolte oltre che all'interno anche ad altre PA, Enti, Istituti, e più dell'**80%** a cittadini o a imprese.

Analizzando i termini ricorrenti nelle schede di iniziativa per definire la natura delle attività previste, si possono rappresentare in forma di "word cloud" le occorrenze più frequenti (la dimensione del carattere è proporzionale alla frequenza).

Nello specifico le azioni strategiche sono focalizzate sui seguenti ambiti :

- **infrastrutturazione digitale** : intesa sia in termini di infrastrutture materiali (reti a larga banda e ultra larga pubbliche, evoluzione della rete Wi-PIE, razionalizzazione dei data center e adozione del paradigma cloud), sia in termini di infrastrutture immateriali (piattaforme di pagamento, infrastruttura dati e geografica piattaforme di interoperabilità). Il Piemonte è un territorio complesso, connotato da debolezze intrinseche derivanti dalle caratteristiche geomorfologiche, dalle rilevanti dimensioni territoriali e demografiche, dalla frammentazione amministrativa. Il valore della rete e delle infrastrutture materiali rappresenta un elemento imprescindibile per consentire una crescita omogenea e sostenibile che "non lasci indietro nessuno". Regione Piemonte ha saputo svolgere un ruolo di "pioniere" attivando con tempestività, già nei primi anni 2000, gli investimenti per la creazione di una rete in banda larga (la rete Wi-PIE) a servizio di tutta la PA territoriale. Nel quadro di programmazione 2021-2023 la Regione prosegue e rafforza tali investimenti, affiancandoli ad altri finalizzati alla razionalizzazione dei data center territoriali, alla messa a disposizione di piattaforme abilitanti all'adesione verso le piattaforme nazionali, in modo da migliorare la capacità di offerta di servizi digitali da parte della Pubblica Amministrazione locale.

Sfruttando le tendenze emerse in favore del paradigma cloud si sostiene un percorso di crescita del territorio verso la digitalizzazione, la continuità e la sicurezza dei servizi erogati, lo sviluppo di nuove competenze, la razionalizzazione delle risorse destinate all'ICT nonché la convergenza verso modelli comuni.

- **semplificazione, dematerializzazione e digitalizzazione**: il focus è sulla preconditione rappresentata dall'amministrazione digitale senza carta e dall'attuazione del concetto "digital by default". Molte delle iniziative espresse dalle Direzioni regionali nel programma sono, infatti, ispirate ai principi di

dematerializzazione e semplificazione, testimoniando una certa qual sensibilità diffusa a mettere in discussione e rivedere, in una nuova veste, il proprio funzionamento. Diverse iniziative riportano espressamente il concetto di **“processo”** e non di singolo procedimento, dimostrando così la volontà di progredire nella propria visione allargandone la sfera di azione.

Il processo di digitalizzazione dei servizi pubblici progredisce tra spinte contrapposte: da una parte è favorito dalle tendenze generalizzate a utilizzare le procedure telematiche da parte dell'utenza (professionale e non), da dinamiche ormai ineluttabili di razionalizzazione della Pubblica Amministrazione per contrastare la diminuzione di risorse finanziarie e da fenomeni di contrazione delle risorse professionali, favorite da uscite di massa che hanno comportato anche la perdita di know-how consolidato, dalle potenzialità della rete internet per il business; dall'altra incontra difficoltà a causa della **complessità del passaggio dall'analogico al digitale**, che spesso 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 da digitalizzare. 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 della Regione e dei rapporti con il proprio territorio che sappia così accogliere le nuove generazioni in un contesto professionalmente appagante e al passo coi 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). 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 (se 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, ed i modelli di relazione con il cittadino-assistito. 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.

Estrazione e rappresentazione

L'analisi del quadro programmatico procede ora con un affinamento volto a rappresentare più in dettaglio le iniziative maggiormente orientate all'innovazione.

L'analisi condotta a valle della stesura dei contenuti del programma si è focalizzata sulla rilevazione delle interrelazioni e dei fini comuni tra le diverse iniziative da porre all'attenzione in modo che, in fase di sviluppo del Programma ICT, si possa agire per:

a) rendere prioritarie le iniziative ICT volte:

- alla **reingegnerizzazione dei processi di lavoro**,
- alla **digitalizzazione di procedure attualmente ancora cartacee**,

con l'obiettivo di supportare il miglioramento dell'organizzazione dei processi di lavoro in modo anche da rendere, ove possibile, **ininfluenza il luogo** da cui si erogano le proprie prestazioni rafforzando quindi l'efficacia e l'efficienza anche delle azioni svolte in smartworking/remote working;

b) superare l'approccio a "silos" ovvero per Direzione e realizzare il Programma perseguendo **logiche di processi e procedure condivisi**, in modo da definire regole e iter comuni, semplificare la fruizione dei sistemi, garantire quel concetto di uniformità contenuto nel citato paradigma della "User Experience" e, non ultimo, generare economie di scala.

Per perseguire i macroobiettivi sopra definiti, 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, e centrale, di supporto in tutte le fasi del processo di pianificazione (sviluppo, attuazione, gestione, valutazione di efficacia, e quindi nuovo sviluppo di varianti). Per tale motivo l'attività di monitoraggio presuppone un'azione di strutturazione dello stesso nell'adozione del Piano 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 adeguarsi a posteriori.

Inoltre, il monitoraggio può in realtà avere diverse altre 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.

Un ruolo particolarmente rilevante in tal senso è assunto dal CMP – il Comitato di Monitoraggio del Programma, composto da :

- il responsabile della Direzione competente in materia di ICT;
- il responsabile del Settore regionale "Sistema Informativo regionale" (i cui uffici svolgono le funzioni di raccordo tecnico, di supervisione e di segreteria);
- i responsabili delle Direzioni regionali o loro delegati.

Nell'ambito delle attività di monitoraggio, il Comitato, anche grazie al contributo delle segnalazioni pervenute dalle strutture regionali committenti e sulla base delle attività di monitoraggio, ha il compito di:

- seguire e relazionare sullo stato di avanzamento complessivo delle attività;
- valutare le sinergie e le interdipendenze progettuali, anche correlate ad altri ambiti del PIAO;
- verificare il rispetto complessivo del budget e del cronoprogramma;
- analizzare e valutare i problemi emersi nell'ambito dell'esecuzione delle iniziative e degli interventi e individuare le azioni correttive;
- formulare, sulla base di quanto emerso nei punti precedenti, le necessarie proposte di aggiornamento del
- del Programma ICT.

Ciclo di gestione della performance

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.

Definizione degli obiettivi e collegamento con le risorse

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 (DEFER) 2022-2024 che fissa su una base triennale gli indirizzi strategici della programmazione regionale e che è di base per la programmazione finanziaria della Regione, in coerenza con la Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile. Il DEFER è rappresentativo delle Missioni, le funzioni principali perseguite dall'Amministrazione nel medio periodo, anche mediante il ricorso a enti strumentali e società partecipate, nonché dei Programmi, le linee programmatiche e gli indirizzi operativi, volti a perseguire le finalità delle Missioni;
- 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.

Al fine di presentare una visione complessiva degli obiettivi per il triennio 2022-24 si riportano gli obiettivi assegnati dalla Giunta regionale ai responsabili delle Direzioni, in applicazione del Sistema di Valutazione delle prestazioni dei Direttori del ruolo della Giunta regionale⁵, come evidenziato in Appendice presente Piano, sia quelli assegnati dai Direttori ai responsabili di strutture organizzative, in applicazione del Sistema di Valutazione delle prestazioni dei Dirigenti del ruolo della Giunta regionale⁶, come rappresentato in Appendice.

Gli obiettivi dei Direttori si configurano come macro-direttrici rispetto alle linee strategiche; guidano la definizione degli obiettivi operativi più specifici assegnati "a cascata" ai responsabili delle strutture organizzative incaricati di raggiungere il risultato. In coerenza gli obiettivi di miglioramento della performance organizzativa (cfr. aree di miglioramento pag. 26) , sono sviluppati annualmente i piani di lavoro, completi di indicatori misurabili e relativi target, che costituiscono la base per la misurazione e la valutazione della prestazione del personale dirigente e delle categorie .tre

⁵Cfr. Deliberazione della Giunta regionale 30 maggio 2016, n. 24-3381

⁶ Cfr. Deliberazione della Giunta Regionale 28 novembre 2016, n. 30-4276

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

Sistema di valutazione della performance

Il sistema MBO (management by objectives) 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.

In quest'ottica, i sistemi di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del personale del comparto e del personale dirigente sono sviluppati in modo coerente ed integrato tra loro, ma differenziati in relazione alle responsabilità gestionali ed organizzative attribuite.

La sintesi dei criteri contenuti nei sistemi di valutazione dei Direttori e dei Dirigenti, di cui alle citate deliberazioni, sono illustrati nei paragrafi a seguire.

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", disponendo conseguentemente, ai sensi della normativa vigente, l'erogazione della premialità per i dirigenti e i dipendenti del comparto.

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, come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance manageriale.

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.

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 agiti 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/sottoazioni, sia nel caso di strutture interne alla direzione sia delle altre direzioni coinvolte;
- 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