

Obiettivo	Descrizione	Destinatari/ portatori di interesse	Indicatore	Target 2025	Struttura responsabil e
Miglioramento di servizi on-line per prevenire errori		Cittadini/ Responsabili dei servizi	Numero di servizi migliorati	>=2	A1911A
Adeguamento dei siti e applicazioni mobile ai criteri di accessibilità	Analisi siti e applicazioni	Cittadini/Settori regionali	Percentuale siti di competenza conformi o con piani di adeguamento	100%	A1911A - A2102B
Erogare formazione con focus specifici in tema di accessibilità	Formazione che tenga conto delle esigenze delle persone con DSA e con disabilità	Uffici regionali	Corsi specifici erogati	>=5	A1007E
Postazioni di lavoro - attuazione specifiche tecniche	Scelta di strumenti e di tecnologie idonee ai dipendenti con disabilità	Uffici regionali	Percentuale di postazioni adeguate rispetto al fabbisogno individuato come da Misura 1.4.2 PNRR	50%	A1910A
Formazione linguaggi per l'accessibilità e l'inclusione	Formazione per acquisire conoscenze e competenze nei linguaggi dell'accessibilità per la redazione di testi web e documenti	Cittadini / Enti / Uffici regionali	Corsi erogati	>=3	A2102B
Sviluppo delle competenze in materia di accessibilità nella redazione di documenti	Formazione del personale regionale interessato sui temi dell'accessibilità	Uffici regionali	Erogazione corsi in modalità blended	n. 100 dipendenti formati	A1007E

Sempre nel 2025, la Regione procederà da un lato con l'ampliamento dei servizi online sui quali ridurre gli errori, dall'altro svilupperà azioni integrate che andranno oltre il paradigma di accessibilità contemplando l'usabilità e la multicanalità.

Nello specifico, sarà avviato un percorso di adeguamento dei servizi digitali oggi non pienamente accessibili secondo le novellate Linee Guida AgiD (Ultimo aggiornamento 29/05/2023) e alle Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2 dell'ottobre 2023, che implicano che ogni servizio debba rispondere alle seguenti 4 caratteristiche:

- **percepibile**: le informazioni, i componenti dell'interfaccia utente e più in generale i contenuti devono essere presentati agli utenti in modi in cui essi possano percepirli (adattabili, distinguibili);
- **utilizzabile**: i componenti e la navigazione dell'interfaccia utente devono essere utilizzabili (accessibili da tastiera, disponibilità di tempo, navigabilità);
- **comprensibile**: le informazioni e le operazioni dell'interfaccia utente devono essere comprensibili (leggibile, prevedibile, assistenza all'inserimento);
- **robusto**: il contenuto deve essere abbastanza robusto per essere interpretato in maniera affidabile da una grande varietà di programmi utente, comprese le tecnologie assistive (compatibile).

2.2 PERFORMANCE

Introduzione

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.

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.

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 (Documento Strategico Unitario - DSU);
- il Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) che fissa su una base triennale gli indirizzi strategici della programmazione regionale che è di base per la programmazione finanziaria della Regione. Il DEFR 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;
- 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 Regionale. A seguito di tali verifiche, possono 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 degli 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".

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, quale sezione del presente PIAO, assuma la funzione di parametro di riferimento ai fini del controllo strategico, del controllo di gestione, nonché della valutazione del personale.

Ciclo di performance e di programmazione economico-finanziaria

Al fine di presentare una visione complessiva degli obiettivi perseguiti per il triennio 2025-27 si riportano gli obiettivi assegnati dalla Giunta regionale ai responsabili delle Direzioni, come evidenziato nell'appendice A.1 al presente Piano, sia quelli assegnati dai Direttori ai responsabili di strutture organizzative secondo come rappresentato nell'appendice A.2.

Gli obiettivi dei Direttori si configurano come macro-direttrici rispetto alle linee strategiche e sono stati definiti in coerenza con le SVP precedentemente descritte; guidano la definizione degli obiettivi operativi più specifici assegnati "a cascata" ai responsabili delle strutture organizzative incaricati di raggiungere il risultato. In coerenza con tali obiettivi, 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.

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 alla Direzione, 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 percentuale;
- descrizione sintetica di massimo 2 indicatori;
- 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* e valuta la qualità delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi profusi nell'attività d'ufficio. Si articola su 12 competenze, raggruppate in 4 aree, come mostrato di seguito in tabella.

Tabella 2.2.1 - 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

Sistema di valutazione del personale appartenente alle Aree

Anche il Sistema di valutazione delle Aree è organizzato in modo coerente ed integrato con quello del personale appartenente alla dirigenza, prevedendo una assegnazione “a cascata” degli obiettivi, ovviamente differenziati con riferimento alle relative responsabilità gestionali.

Il modello, focalizzato su una gestione per risultati, valorizza 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

Come già precedentemente detto, gli obiettivi organizzativi svolgono anche il ruolo di rafforzare il senso di appartenenza all'Ente e la collaborazione tra le persone.

La *performance organizzativa* è misurata attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della Direzione.

L'obiettivo organizzativo deve necessariamente indicare l'indicatore di misurazione, il target atteso e il peso percentuale che complessivamente deve arrivare a 100%.

2. Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati

Il secondo fattore, inteso come *performance individuale*, è misurato attraverso la verifica del raggiungimento di specifici obiettivi individuali attribuiti dal Dirigente al personale a lui assegnato.

L'obiettivo individuale deve necessariamente indicare l'indicatore di misurazione, il target atteso e il peso percentuale che complessivamente deve arrivare a 100%.

Il peso percentuale degli obiettivi organizzativi e individuali è differenziato a seconda dell'area di appartenenza del personale, come rappresentato nella tabella sotto riportata.

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, differenziate a seconda dell'area di appartenenza.

Tipologia	Performance Organizzativa Fattore 1	Performance individuale Fattore 2	Qualità della Performance Fattore 3
Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione con incarico di EQ	40%	30%	30%
Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	45%	25%	30%
Area Istruttori, Operatori esperti ed Operatori	50%	20%	30%

Nel corso dell'anno è stato gestito l'intero sistema del ciclo di performance, consentendo la corretta e puntuale erogazione della componente premiale della retribuzione per l'intero personale. Anche quest'anno si è proceduto alla gestione dell'istituto dell'eccellenza e degli altri istituti contrattuali.

A seguito della sottoscrizione del CCNL 2019-2021, si è reso necessario adeguare tutti gli applicativi alla nuova classificazione del personale che è passata dalla gestione per Categorie a quella per Aree professionali.

Azioni di sviluppo del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance

Nel corso del 2024 è stata elaborata una proposta per il nuovo sistema di valutazione della *performance* per i Dirigenti della Regione Piemonte. Il nuovo sistema tiene conto 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.

Nell'ambito del Percorso di Trasformazione Digitale (PTD) relativo alla reingegnerizzazione dei processi – è stata effettuata un'analisi dello stato attuale (*AS IS*) del processo di gestione del ciclo della *performance* per elaborare una sua evoluzione (*TO BE*) nell'ottica di un rinnovamento del sistema informativo regionale secondo una logica integrata. Gli studi risultanti hanno evidenziato la necessità di un rinnovamento profondo della piattaforma informatica che gestisce il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*. Attualmente sono al vaglio gli studi di fattibilità propedeutici all'adozione della migliore soluzione informatica.

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:



Per il triennio 2023-2025 l'Amministrazione regionale ha avviato l'attività di efficientamento e semplificazione della struttura regionale in coerenza anche con quanto stabilito nel Piano nazionale di ripresa e resilienza – Next Generation UE – Recovery Plan, che contiene interventi importanti per la Pubblica amministrazione sull'asse digitalizzazione e-innovazione, uno dei tre principali in cui si articola il PNRR.

Anche per il triennio 2025-2027 l'impegno 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 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, aree di miglioramento e percorso di trasformazione al digitale dell'ente

La Regione Piemonte, a partire dal 2022 e con il PIAO 2023-2025, aveva individuato le tre seguenti aree di miglioramento:

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

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

3. Digitalizzazione /dematerializzazione/efficientamento

Vista la rilevanza strategica di tali aree, nel PIAO 2024 era stato introdotto uno specifico obiettivo denominato "Trasformazione digitale Regione Piemonte" riferito al percorso di trasformazione Digitale, avviato nel 2022, e che, come meglio illustrato di seguito, declina un approccio fortemente innovativo che parte da un'analisi delle esigenze di business delle Direzioni, supportata da una mappatura dei processi effettuata sulla base di una nuova metodologia, e, conseguentemente, individua gli interventi evolutivi del sistema informativo regionale, ponendo particolare attenzione agli aspetti di trasversalità. L'Ente si è posto l'obiettivo, nel corso del triennio 2024-2026, di individuare le aree di miglioramento organizzativo, di aggiornamento normativo e di rafforzamento delle competenze digitali e di attuare azioni integrate di rinnovamento tecnologico e organizzativo, rispetto alle seguenti macro aree:

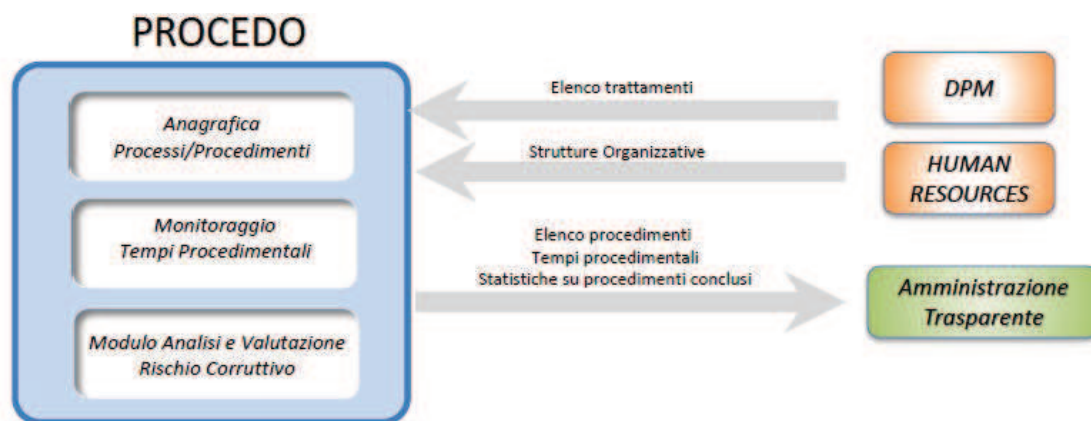
- A) Rappresentazione del funzionamento della Regione per processi (situazione in essere AS IS) e correlazione con i procedimenti amministrativi;
- B) Re-ingegnerizzazione processi (situazione a tendere TO BE), con particolare riferimento a quelli che consentono di raggiungere i maggiori risultati in termini di recupero di efficienza e di performance a livello di Ente, e applicazione delle modifiche organizzative desunte dal TO BE;
- C) Evoluzione del sistema informativo in armonia con le funzioni previste dall'art. 17 del Codice Amministrazione Digitale (CAD);
- D) Sviluppo di nuove competenze digitali.

Pertanto, in relazione alle diverse aree di miglioramento, si illustrano di seguito le azioni svolte nel 2024 e gli interventi previsti nel prossimo triennio anche in attuazione dell'obiettivo riguardante la trasformazione al digitale.

Processi e procedimenti

In riferimento ai punti 1 e 2, il Percorso di trasformazione al Digitale (PTD), messo in atto da Regione Piemonte a partire dal 2023, ha visto, nel corso del 2024, il completamento della mappatura e diagrammazione dei processi AS IS dell'Ente e l'avvio delle analisi TO BE. Nell'ambito del PTD è stata prevista anche la creazione di un Catalogo digitale dei processi e dei procedimenti dell'Ente (ProceDo). Tale anagrafica riveste un ruolo centrale rispetto all'area di miglioramento riguardante la gestione dei processi e procedimenti dell'Ente come illustrato dalle

seguente vista d'insieme:

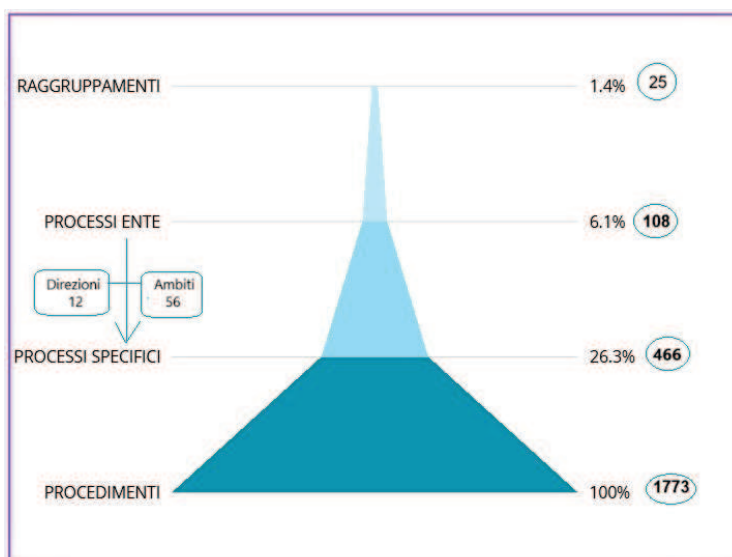


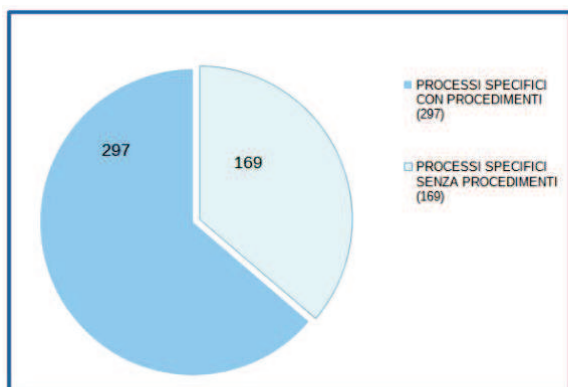
Prima del caricamento dei dati sull'applicativo si è reso necessario procedere, in modo trasversale a tutte le Direzioni e ai Settori regionali, all'aggiornamento della base di dati dei procedimenti e dei loro attributi, definendo, inoltre, la correlazione di questi con i processi identificati nel corso dell'anno.

Al termine di tale aggiornamento, quella presentata nel grafico qui a fianco è la situazione, in termini assoluti e percentuali, dei vari oggetti caricati in ProceDo ed accessibili a tutti i dipendenti regionali dai primi di Dicembre.

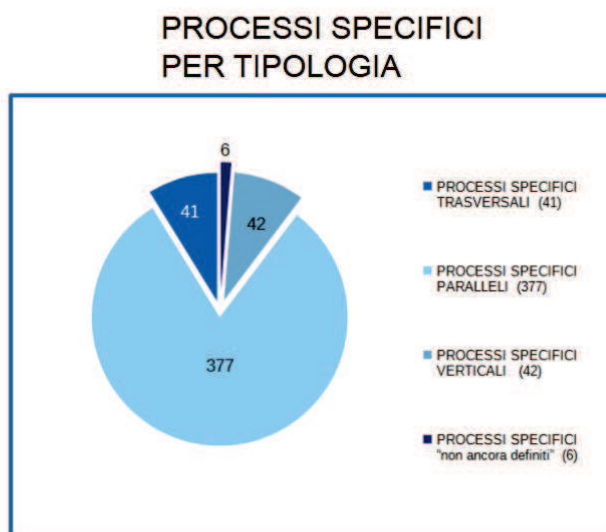
Nell'immagine di fianco, invece, viene mostrato, a sinistra, come si distribuiscono i procedimenti in relazione ai processi specifici di Direzione/Ambito e a destra la quantificazione dei processi per tipologia individuata:

- Verticali
- Paralleli
- Trasversali





**RELAZIONE
PROCESSI SPECIFICI
E PROCEDIMENTI**



ProceDo, oltre ad essere un'Anagrafica, offre delle specifiche funzionalità per:

- l'esposizione dell'elenco dei procedimenti sulla pagina web: Amministrazione Trasparente;
- il monitoraggio dei tempi procedimentali;
- l'analisi e la valutazione del rischio corruzione.

Nel corso del 2025 ciascuna struttura verificherà i contenuti di ProceDo (in termini di conferma, modifica o integrazione dei processi/sottoprocessi/procedimenti) secondo le modalità che verranno definite e comunicate a tutti i Responsabili avviando poi la valutazione del rischio corruttivo secondo le indicazioni fornite nella sezione dedicata.

Piano di trasformazione digitale. Punto della situazione

Lo scorso anno, nel presentare tale ambizioso progetto, era stata data evidenza:

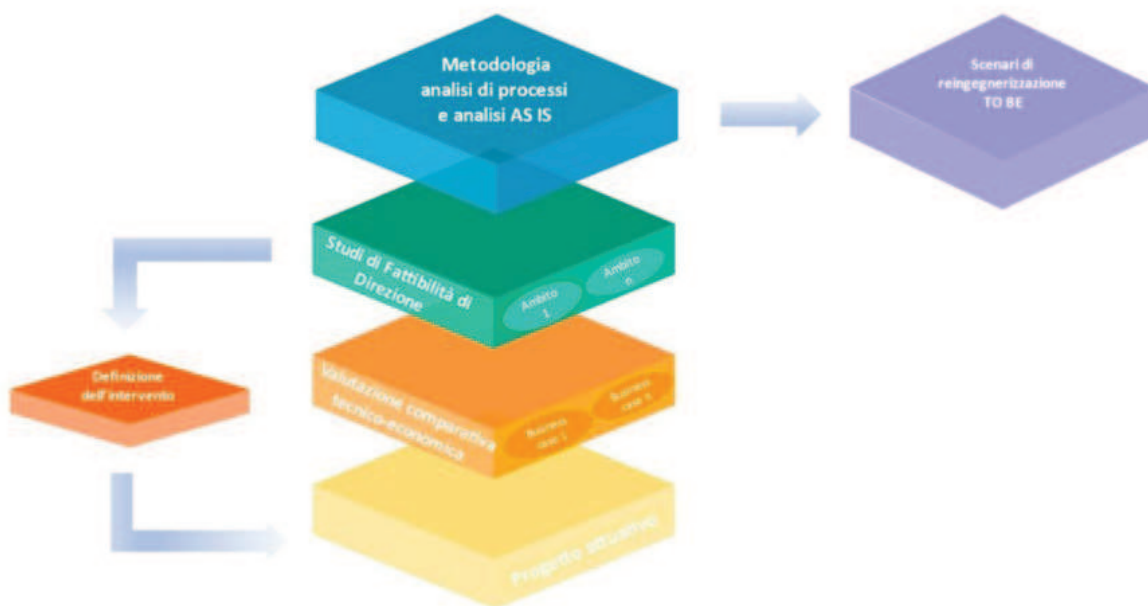
- dell'approccio fortemente innovativo adottato dal punto di vista delle prassi e della sua coerenza con le Linee Guida AGID;
- degli innumerevoli benefici che l'Ente avrebbe tratto;
- degli obiettivi specifici che si intende perseguire e raggiungere.

Per inquadrare meglio i risultati successivamente esposti, risulta necessario ricordare che il percorso di trasformazione digitale prevede, nella sua attuazione, le seguenti "fasi" correlate e interdipendenti:

- concertazione della **metodologia di analisi dei processi**;
- definizione preliminare dell'**architettura tecnologica TO BE**;
- **Assessment "AS IS"** che "fotografa" i processi regionali ne identifica le c.d. trasversalità/parallelismi/attività ricorrenti e le opportunità di efficientamento al termine del quale sarà prodotto un **elenco dei processi** dell'Ente, correlati con i relativi procedimenti amministrativi, alcuni elementi chiave correlati (stato dell'informatizzazione, volumi, matrice RACI, master data) e i **diagrammi rappresentativi** dei processi;
- definizione degli **scenari di reingegnerizzazione dei processi ("TO BE")**, che consente di individuare le azioni tecnologiche, organizzative e normative da attuare. Gli scenari TO BE vengono predisposti inizialmente per i processi ritenuti prioritari e critici in termini di necessità di interventi tecnologici (es. un processo totalmente manuale) o organizzativi (es. la creazione di un ufficio centralizzato);
- redazione degli **Studi di Fattibilità trasversali e di Direzione (SDF)**, che includono le fasi precedenti di

analisi dei processi e riportano conseguentemente i passi finalizzati a definire i progetti attuativi;

- **realizzazione degli interventi identificati**, secondo una roadmap da definire in funzione degli esiti delle precedenti fasi e supportata dalla redazione di business case e progetti attuativi di dettaglio.



Nell'esecuzione di tali fasi si è prestata particolare attenzione a:

- trattare, almeno ad alto livello, interi comparti organizzativi (le Direzioni) mantenendo però una vista per ambito sganciata dalle logiche dell'organigramma;
- individuare i processi trasversali e paralleli rispetto alle varie Direzioni dell'Ente;
- sensibilizzare adeguatamente le figure apicali responsabili dei processi, favorire la partecipazione all'analisi dei funzionari "chiave" per autorevolezza e conoscenza dei meccanismi di funzionamento dell'Ente (definizione e attribuzione del nuovo ruolo di "focal point" di Direzione);
- costruire una proposta di reingegnerizzazione verso una visione TO BE sostenibile, misurabile e incrementale, che, tenendo conto delle esigenze tecnico-operative emerse dall'analisi bottom up a livello di Ente complessivo, sia guidata dagli obiettivi di legislatura e dalla programmazione strategica;
- offrire massima trasparenza sui risultati dell'analisi (sia AS IS sia TO BE), che devono diventare parte del bagaglio di conoscenza dell'Ente;
- raggiungere l'obiettivo di individuare i processi maggiormente critici, definiti come prioritari per l'Ente, in termini di:
 - servizi e risorse impiegate, - risorse e servizi trasversali all'operatività delle direzioni, (come ad esempio un sistema informativo utilizzato da più direzioni o la re-ingegnerizzazione di un processo parallelo),
 - risorse specifiche sull'operatività e le competenze amministrative di ogni direzione,
 - attività su cui siano da prevedere prioritariamente significativi interventi di riorganizzazione ed opportuni investimenti in digitalizzazione.

L'attività di analisi in corso ha consentito di esaminare, con la metodologia condivisa, i processi delle Direzioni regionali classificati secondo le diverse tipologie (verticali, trasversali e paralleli) come rappresentato di seguito e su cui è stata effettuata l'analisi AS IS:

Tabella - 2.2.2

Direzione	PARALLELO	TRASVERSALE	VERTICALE	Totale complessivo
A1000A	2	17	7	26
A1100A	1	11	6	18
A1400A	2		6	8
A1500A	8	1	5	14
A1600A	8	1		9
A1700A	8	2	2	12
A1800A	10	1	2	13
A1900A	9	4	1	14
A2000A	8		4	12
A2100A	9	2	1	12
A2200A	8		5	13
SA0001		4	2	6
Totale complessivo	73	43	41	157

Rispetto ai 157 processi complessivi, sono stati individuati circa 50 processi prioritari per l'Ente su cui è stata svolta l'analisi TO BE, volta a reingegnerizzare il processo.

**I numeri
dell'Analisi Processi**

11 Dir + SA
Ambito di analisi

158
Processi con mappatura AS IS

c.a. 50
Processi «prioritari» da
approfondire e riprogettare

Nel corso del 2024 è stata svolta la fase di studio e pianificazione delle attività che si protrarrà fino al primo trimestre 2025 (completamento degli studi di fattibilità per Direzione con evidenza delle analisi AS IS e TO BE dei processi e delle obsolescenze); questa fase precede le successive di individuazione delle risorse finanziarie, attuazione e realizzazione degli interventi previsti, come illustrato schematicamente di seguito:



La Fase Realizzativa del PTD è prevista per il prossimo triennio 2025-2027 e prevede:

- lo sviluppo e l'evoluzione delle piattaforme abilitanti, in coerenza alle traiettorie definite nel "piano regolatore";
- l'evoluzione dei sistemi informativi delle Direzioni, sulla base delle indicazioni realizzative contenute negli Studi di Fattibilità di Direzione in conformità alle linee guida dettate dall'architettura di riferimento TO BE e alle revisioni organizzative definite;
- l'attuazione degli interventi di carattere organizzativo e normativo che sono stati individuati nel corso delle analisi effettuate insieme alle strutture regionali.

Digitalizzazione /dematerializzazione/efficientamento

La terza area di miglioramento riguarda la digitalizzazione quale fattore di efficientamento dei processi interni all'Ente che deve essere orientato al costante miglioramento dei servizi pubblici e alla realizzazione di un sistema più efficiente e accessibile per tutti i cittadini. A riguardo la strategia di digitalizzazione dell'Ente declina a livello regionale gli indirizzi e gli obiettivi definiti a livello nazionale nel Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione (di seguito Piano AgID), promosso dall'Agenzia per l'Italia Digitale ed approvato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, quale strumento essenziale per promuovere la trasformazione digitale del Paese e, in particolare, quella della Pubblica Amministrazione italiana.

L'AgID prevede un percorso di evoluzione scorrevole ("rolling") del Piano Triennale. Il Piano AgID 2024-2026, attualmente vigente, è stato approvato il 12 gennaio 2024. Esso pone particolare attenzione agli aspetti di governance per un approccio fortemente orientato ai servizi digitali, che devono essere interoperabili, sempre più facili da usare per i cittadini e le imprese e più accessibili. Viene inserito il nuovo principio guida della **Sostenibilità Digitale**, corredato dalla definizione *"le pubbliche amministrazioni devono considerare l'intero ciclo di vita dei propri servizi e la relativa sostenibilità economica, territoriale, ambientale e sociale, anche ricorrendo a forme di aggregazione"* e da specifici riferimenti normativi. La Sostenibilità Digitale diventa dunque faro per orientare le scelte di progettazione, realizzazione, misurazione e valutazione dei processi e dei progetti di transizione digitale per tutte le pubbliche amministrazioni.

Viene conseguentemente posta maggiore attenzione al tema del **monitoraggio**, con la revisione degli indicatori. Viene introdotto il tema dell'**Intelligenza Artificiale**, fornendo indicazioni e principi generali che riguardano anche aspetti organizzativi e che dovranno essere adottati dalle amministrazioni e declinati in fase di applicazione.

La Regione Piemonte si è dotata, già dal 2019, di un proprio documento strategico di indirizzo rispetto alle tematiche della digitalizzazione e dell'innovazione. Attualmente è in vigore il **Piano Strategico ICT Pluriennale della Regione Piemonte** per il triennio 2024-2026 (di seguito Piano 2024-2026) approvato con DGR n. 7-8093/2024/XI del 22/01/2023. Il Piano 2024-2026 è stato concepito per tracciare in senso ampio il percorso di innovazione che la Regione Piemonte intende perseguire nei tre anni di programmazione. Correlato ad esso vi è il **"Piano Attuativo ICT Pluriennale"**. Attualmente è in vigore quello riferito al periodo 2024-2026 approvato con DGR n. 3-8793 del 18/06/2024 e definito nei termini previsti dal precedente PIAO, nell'ambito dell'obiettivo sulla Transizione al Digitale.

Mentre il Piano strategico 2024-2026 si focalizza nel delineare i pilastri strategici e nell'offrire una panoramica degli obiettivi definiti, riconducendoli alle componenti individuate dal Piano Triennale AgID, il Piano Attuativo

2024-2026 rappresenta il modello attraverso il quale le direttrici individuate devono essere intraprese e concretizzate.

Affinché si possano raggiungere i target preposti, i due documenti vengono mantenuti coerenti e relazionati tra di loro attraverso **le linee d'azione** individuate per ciascuna componente. Le linee d'azione, come schematicamente rappresentato nella precedente tabella 2.4, sono descritte ad alto livello all'interno del Piano Strategico per poi essere dettagliate attentamente nel Piano Attuativo attraverso la definizione delle **iniziative** di carattere evolutivo e degli **interventi** progettuali associati.

Entrambi i Piani recepiscono il Percorso di trasformazione digitale che la Regione Piemonte ha avviato a partire dall'anno 2022.

Ciò evidenzia come l'aspetto tecnologico sia trasversale e fondamentale all'interno del percorso di evoluzione e rinnovamento avviato dall'Amministrazione rappresentandone un fattore abilitante.

Infine nel Piano 2024-2026 vengono esaminati i servizi in continuità e le fonti di finanziamento a disposizione dell'Ente per le azioni di digitalizzazione, comprese le opportunità derivanti da fondi europei e nazionali. In continuità con il precedente ciclo di programmazione, vengono delineate la governance del Piano, le modalità di aggiornamento periodico, i meccanismi di monitoraggio e di valutazione allo scopo di garantire l'efficace ed efficiente conseguimento degli obiettivi prefissati e di intraprendere le eventuali azioni correttive.

Di seguito vengono descritti:

- i contenuti del Piano strategico ICT 2024 – 2026 illustrati già nel precedente PIAO;
- i contenuti del Piano Attuativo ICT 2024 – 2026 che, come previsto nel precedente PIAO, è stato approvato nel corso dell'anno 2024.

Piano Strategico ICT Pluriennale 2024-2026

Contesto organizzativo e Governance IT

Nel Piano viene rappresentato il contesto europeo e nazionale di riferimento per l'ambito ICT con particolare riferimento al Piano nazionale AgID rappresentando, inoltre, approfonditamente la Governance IT dell'Ente. Infatti, la complessità del contesto regionale implica che la governance IT della Regione Piemonte non risulti accentrata in un'unica struttura ma si articoli, in modo che potremmo definire "federato", all'interno di diverse strutture coinvolte nei processi di innovazione, nella gestione e nel coordinamento delle risorse e delle attività legate all'Information Technology. Questa peculiarità costituisce un aspetto rilevante in quanto influisce sulle modalità di pianificazione e attuazione degli interventi di carattere evolutivo che dovranno essere sempre volti a garantire che i servizi IT siano efficienti, sicuri e allineati con gli obiettivi strategici della Regione stessa, nonché pienamente integrati nel Sistema Informativo Regionale. Tutte le Direzioni regionali sono, quindi, portatrici di interesse per l'ambito specifico di competenza e hanno responsabilità diretta sui propri progetti e servizi. In tale contesto un ruolo fondamentale è svolto dal Referente SiRE ICT di Direzione che opera, in diversi casi, coordinando dei gruppi di lavoro. Inoltre, alcune Direzioni annoverano nella propria articolazione organizzativa settori con competenze trasversali in ambito ICT e che forniscono, pertanto, un contributo significativo all'Ufficio RTD e al Settore SiRe nella Governance IT dell'Ente. Infine, risulta fondamentale esplicitare che coesistono all'interno della Regione Piemonte diverse Autorità di Gestione FESR/FSE+/FEASR e altre strutture che, gestendo fondi quali ad esempio PNRR, sostengono la trasformazione digitale attraverso specifici progetti ICT, e per questo si confrontano e collaborano con l'RTD e con il Settore SiRe.

Ambiti prioritari e Pilastri della Regione

La Regione Piemonte pone particolare attenzione alla centralità del cittadino all'interno dell'ecosistema dei servizi erogati, sottolineandone l'importanza nella diffusione di una cultura dell'accessibilità diffusa e del digitale in senso più ampio. La Regione, quindi, si prefigge di compiere azioni volte a perseguire quanto descritto all'interno dei pilastri riportati di seguito, in correlazione allo sviluppo tecnologico di diversi ambiti quali la governance tra gli enti, i servizi esterni erogati ed il miglioramento di quelli interni, la valorizzazione del patrimonio pubblico in termini di dati, l'evoluzione delle piattaforme regionali per renderle maggiormente performanti. Inoltre, altrettanto costante è l'attenzione ad una ottimizzazione ed efficientamento dei meccanismi interni di funzionamento, orientati allo sviluppo di processi più snelli, efficaci e sostenuti da sistemi

applicativi integrati con le tecnologie emergenti che ne favoriscano le funzionalità. Al fine di determinare un forte sviluppo degli ambiti prioritari, la Regione Piemonte individua 10 pilastri fondamentali (pillar) che rappresentano gli elementi politici su cui basare fortemente la strategia digitale di evoluzione del prossimo triennio 2024-2026:

Sostenibilità del territorio proponendo modelli di gestione della Governance IT (RTD) ai vari Enti

La Regione intende implementare modelli di gestione associata delle funzioni RTD presso gli Enti locali quale condizione essenziale di sostenibilità organizzativa per la crescita e la resilienza della pubblica amministrazione locale del territorio. Risorse finanziarie, tecnologie non sono sufficienti se non sostenute da azioni organizzative strutturali.

Circolarità e valorizzazione del patrimonio informativo pubblico

La Regione ha approvato una legge sugli Open Data per rendere disponibili al pubblico dati in formato aperto e informazioni rilevanti, promuovendo la trasparenza e consentendo a sviluppatori, imprese/cittadini e i loro intermediari di utilizzare e analizzare dati pubblici coerentemente con la normativa vigente in materia di privacy. Sono stati realizzati importanti interventi per costituire un data lake pubblico. Occorre far maturare l'approccio tecnico ai dati (bottom up) verso una capacità di analisi di fenomeno (top down) assicurando, nel rispetto della riservatezza che impongono le norme, centralità al cliente nell'erogazione dei servizi e condivisione delle dinamiche e degli eventi che caratterizzano il territorio per supportare le decisioni.

Co-design e co-progettazione dei servizi con imprese e cittadini (o loro intermediari) nel rispetto dei principi del digital first e once only

Troppo spesso i servizi sono pensati, progettati e realizzati da chi veicola l'offerta, con l'effetto di cogliere solo parte delle esigenze: è opportuno coinvolgere attivamente imprese e cittadini, anche attraverso associazioni di rappresentanza, nella progettazione e sviluppo di servizi pubblici garantendo che le soluzioni soddisfino effettivamente le esigenze della comunità.

Evoluzione del sistema di gestione documentale e contestuale conservazione a norma dei documenti in formato digitale

La Regione intende sviluppare il percorso di dematerializzazione dei documenti già avviato da tempo, completandone l'intero ciclo di vita. Per arrivare al raggiungimento di tale obiettivo, la Regione intende colmare l'ultimo miglio riferito alla conservazione digitale a norma, garantendo la sicurezza e l'accessibilità a lungo termine dei documenti digitali definendo architetture e standard, processi trasversali connessi, protocolli di integrazione e sicurezza informatica.

Reingegnerizzazione dei processi per migliorare l'erogazione dei servizi

La Regione ha avviato un'attività di mappatura, revisione ed ottimizzazione dei processi interni all'Ente con il fine ultimo di digitalizzare i processi ed efficientare l'erogazione dei servizi ai cittadini e alle imprese. La vera sfida dell'innovazione sarà costituita dall'applicazione delle revisioni organizzative evidenziate dall'analisi dei processi, che dovrà accompagnarsi con l'evoluzione del sistema informativo.

Valorizzazione delle piattaforme regionali

La valorizzazione delle piattaforme regionali implica lo sviluppo e l'ottimizzazione di sistemi tecnologici trasversali che supportino una varietà di servizi e applicazioni in termini generali con valenza interna all'Ente ma anche sviluppando servizi che hanno rilevanza per il territorio regionale. La Regione intende proseguire, pertanto, nella valorizzazione delle proprie piattaforme verso l'integrazione con quelle nazionali e nel percorso di inclusione al digitale degli Enti territoriali verso le piattaforme nazionali non solo nell'ottica di mettere a disposizione servizi tecnologici ma di creare le condizioni per uniformare i processi e declinare in senso più ampio la centralità del cittadino nei rapporti con la PA locale.

Migrazione servizi in Cloud

La migrazione verso servizi basati su Cloud consente alla Regione una maggiore flessibilità, scalabilità e accessibilità dei servizi digitali, permettendo una migliore gestione delle risorse informatiche. Allo stesso tempo,

è necessario garantire la sicurezza, la conformità e la gestione efficace dei dati all'interno dell'ambiente Cloud. Entro il 2026 occorre applicare e completare il percorso di migrazione definito nel piano generale di migrazione trasmesso allo Stato, in coerenza con il percorso di evoluzione del sistema informativo.

Ampliamento dell'infrastruttura di rete sul territorio

La rete rappresenta il fattore determinante per consentire ad utenti e PA il passaggio al digitale. La Regione monitora costantemente il Piano nazionale Banda Ultra Larga (BUL) ed attuerà tutte le sinergie per garantire accessibilità alla rete.

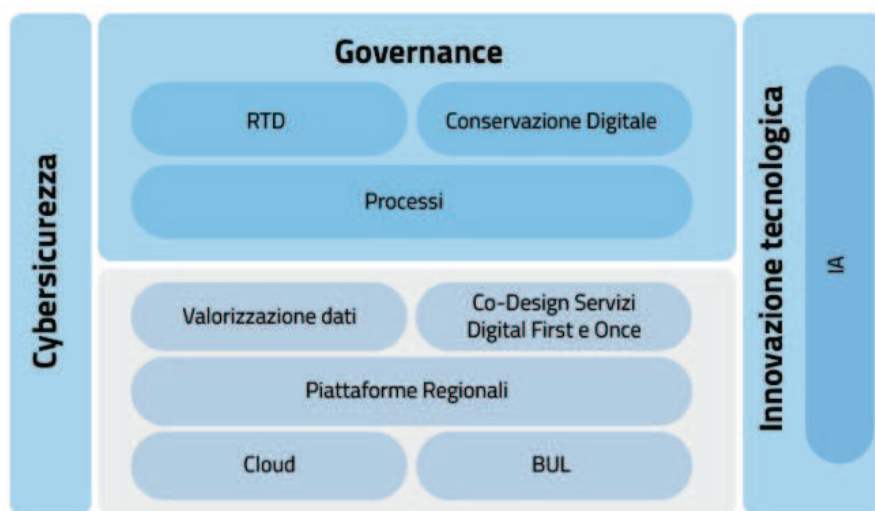
Implementazione dell'Intelligenza Artificiale nell'infrastruttura regionale

L'adozione di soluzioni di intelligenza artificiale nella Regione Piemonte costituisce potenziale leva di efficienza nell'erogazione dei servizi pubblici attraverso l'automazione di compiti ripetitivi, l'analisi predittiva di informazioni e l'ottimizzazione delle risorse. Si tratta di una nuova rivoluzione industriale, la cui applicazione richiede tutte le attenzioni non solo di carattere tecnologico quanto in termini di etica, di trasparenza degli algoritmi, di impatto sull'organizzazione. La Regione contempla l'uso di questi strumenti, che saranno applicati gradualmente e nel rispetto di quanto sarà disciplinato dalla normativa italiana in fase di definizione.

Cybersicurezza e valorizzazione del CSIRT regionale

La valorizzazione di un CSIRT (Computer Security Incident Response Team) regionale implica il potenziamento delle capacità di rilevamento, risposta e prevenzione degli incidenti di sicurezza informatica in Regione Piemonte in linea con i modelli promossi da ACN finalizzati al rafforzamento delle capacità tecniche nazionali in materia di prevenzione e risoluzione di incidenti cyber e con i relativi investimenti. La Regione proseguirà nelle azioni di sensibilizzazione, formazione e potenziamento delle competenze per ottenere adeguato e diffuso livello di maturità sulla tematica atto a contrastare le vulnerabilità dei servizi e delle infrastrutture digitali, privilegiando le sinergie e le buone pratiche.

I pilastri sopra menzionati sono stati sintetizzati in un contesto più ampio, delineato di seguito, e saranno richiamati in una o più componenti presenti all'interno del Piano.



Obiettivi strategici della Regione Piemonte

Gli obiettivi strategici della Regione Piemonte, che discendono dai pilastri declinati nei punti precedenti, definiscono gli impegni che l'Ente assume per il triennio di riferimento in tema di tecnologie informatiche e servizi digitali, per rispondere non soltanto alle direttive nazionali (es. Piano AgID 2022-2024) ma anche a bisogni ed esigenze proprie. Pur facendo riferimento alle componenti che erano previste dal Piano AgID, nel Piano sono, quindi, declinati gli obiettivi strategici individuati dall'Amministrazione consolidando la strategia digitale del triennio. Infine, sempre sul Piano Strategico ICT, si menzionano le iniziative, raggruppate per linee d'azione

dell'Ente, necessarie a raggiungere gli obiettivi citati.

Ad ogni obiettivo sono associati degli **indicatori** misurabili per permetterne il costante monitoraggio, per ciascuna componente, degli obiettivi definiti.

Componenti e Pilastri	Obiettivi della Regione Piemonte	Indicatori di Monitoraggio	Linee d'azione
01 SERVIZI Co – Design servizi digital First e Once Only	OB_1 Migliorare la capacità di generare ed erogare servizi digitali OB_2 Migliorare l'esperienza d'uso e l'accessibilità dei servizi OB_3 Promuovere l'utilizzo dei servizi online ed incrementare le interazioni dei cittadini con la pubblica amministrazione	MIGLIORE POSIZIONAMENTO SUL DESI INDEX NELLA DIMENSIONE SERVIZI	EVOLUZIONE DEI SERVIZI INTERNI DELL'ENTE EVOLUZIONE DEI SERVIZI RIVOLTI ALL'ESTERNO
02 DATI Valorizzazione dati	OB_1 Favorire la condivisione e il riutilizzo dei dati tra le PA e il riutilizzo da parte di cittadini e imprese OB_2 Aumentare la consapevolezza sulle politiche di valorizzazione del patrimonio informativo pubblico e su una moderna economia dei dati OB_3 Promuovere l'utilizzo dei servizi online ed incrementare le interazioni dei cittadini con la pubblica amministrazione	DEFINIZIONE DEL CATALOGO SUI DATI PRINCIPALI	DATA QUALITY E OPEN DATA SOLUZIONI DATA DRIVEN PER L'EFFICIENTAMENTO DEI SERVIZI DATA GOVERNANCE
03 PIATTAFORME Piattaforme regionali	OB_1 Aumentare il grado di adozione ed utilizzo delle piattaforme abilitanti nazionali esistenti OB_2 Valorizzazione e diffusione trasversale delle piattaforme regionali	INCREMENTO DELL'UTILIZZO DELLE PIATTAFORME ABILITANTI INCREMENTO DELL'UTILIZZO DELLE PIATTAFORME DEL SiRe	ADOZIONE DELLE PIATTAFORME NAZIONALI VALORIZZAZIONE ED EVOLUZIONE DELLE PIATTAFORME NAZIONALI
04 INFRASTRUTTURE Cloud BUL	OB_1 Migliorare la qualità e la sicurezza dei servizi digitali erogati dalle amministrazioni attuando la strategia "Cloud Italia" e migrando verso infrastrutture e servizi cloud qualificati (Community Cloud Nuclei) OB_2 Migliorare la fruizione dei servizi digitali per cittadini ed imprese tramite il potenziamento della connettività	INCREMENTO DEI SERVIZI MIGRATI IN CLOUD INCREMENTO DELLA COPERTURA DELLA BUL	POTENZIAMENTO DELLA CONNETTIVITÀ E DELLE INFRASTRUTTURE
05 INTEROPERABILITÀ Trasversale a dati e piattaforme	OB_1 Adozione di un catalogo regionale di API	REALIZZAZIONE CATALOGO API	PROMOZIONE DELL'INTEROPERABILITÀ
06 SICUREZZA INFORMATICA Cyber sicurezza	OB_1 Garantire la sicurezza dei sistemi informativi regionali e la protezione dei dati contenuti	DIMINUIZIONE DEL TEMPO MEDIO DI RISPOSTA AGLI INCIDENTI DI SICUREZZA INFORMATICA INCREMENTO DELLA % DEI DIPENDENTI FORMATI SULLA CYBERSICUREZZA	PRIVACY CYBERSECURITY
07 LEVE PER L'INNOVAZIONE IA	OB_1 Rafforzare le leve dell'innovazione delle PA e dei territori OB_2 Rafforzare le competenze digitali per la PA e per il paese e favorire l'inclusione digitale OB_3 Adottare le nuove tecnologie basate su IA/ML per migliorare l'interazione con cittadini ed imprese	ADOZIONE DI UN SISTEMA E-PROCUREMENT CORSI DI FORMAZIONE IN AMBITO DIGITALE PER SOGGETTI INTERNI ED ESTERNI ALLA PA ADOZIONE DI STRUMENTI IA/ML	E-PROCUREMENT GARE STRATEGICHE DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE DIGITALI IMPLEMENTAZIONE DI TECNOLOGIE BASATE SU IA/ML
08 GOVERNANCE IT RTD PROCESSI CONSERVAZIONE DIGITALE	OB_1 Migliorare il Governo della trasformazione digitale della PA OB_2 Migliorare la mappatura e il monitoraggio di Processi e Procedimenti per erogare servizi di qualità OB_3 Evoluzione del sistema di gestione documentale e conservazione a norma in formato digitale	MODELLO PER GLI ENTI LOCALI PER LA GESTIONE DELL'UFFICIO IN FORMA ASSOCIATA AUMENTARE GRADO DI MAPPATURA DEI PROCESSI CONSOLIDAMENTO ASSETTO ORGANIZZATIVO E TECNOLOGICO	GOVERNANCE IT E PROMOZIONE DI INIZIATIVE A SUPPORTO DEGLI RTD DEGLI ENTI LOCALI REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI DELL'ENTE DAL MODULO ALL'ISTANZA, DAL DOCUMENTO AL DATO STRUTTURATO

Il Piano strategico descrive, quindi, dettagliatamente per ciascuna componente gli obiettivi strategici della Regione Piemonte, la loro correlazione agli obiettivi nazionali, gli indicatori di monitoraggio e le conseguenti linee d'azione che verranno ulteriormente delineate nel Piano attuativo attraverso le iniziative strategiche e i rispettivi interventi progettuali. Nel Piano vengono quindi descritte le principali fonti di finanziamento regionali e strutturali che consentiranno di attuare le iniziative strategiche e per sostenere i servizi in continuità.

Piano Attuativo ICT Pluriennale 2024-2026

Il Piano attuativo, approvato nel corso del 2024, specifica in modo operativo quanto definito a livello strategico e si concentra sull'attuazione degli obiettivi individuati nel Piano Strategico ICT regionale, declinandone la realizzazione attraverso **iniziative ed interventi** e definendo i **fabbisogni** dei servizi in continuità. Il Piano Attuativo ICT prevede quindi un **aggiornamento annuale**, indicativamente nel mese di maggio (come previsto nell'ambito dell'obiettivo riguardante la trasformazione al Digitale) per adattarsi alle variabili tipiche del contesto, in particolare per quanto riguarda la sostenibilità finanziaria, e per garantire che le iniziative concorrano al raggiungimento degli obiettivi strategici. Inoltre, questo consente di monitorare puntualmente gli stati di avanzamento delle attività e i risultati raggiunti da ogni intervento in riferimento a specifiche iniziative.

Articolazione del Piano Attuativo, approccio metodologico

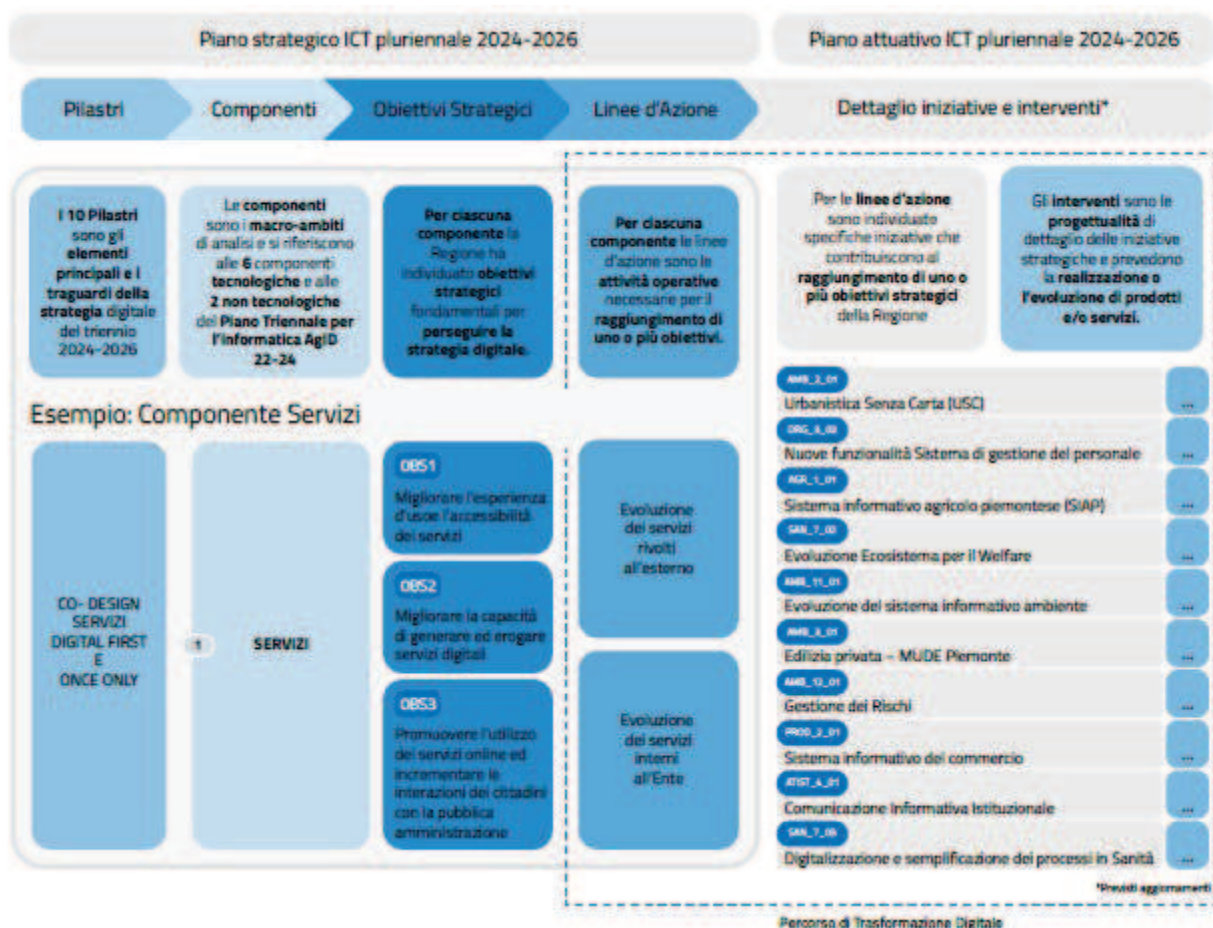
L'approccio metodologico adottato per la definizione del presente Piano Attuativo ICT, in continuità con il Piano Strategico ICT, prende in esame le iniziative introdotte dalle precedenti programmazioni pluriennali ICT al fine di verificare gli obiettivi generali delle iniziative e lo stato attuale di ciascun intervento progettuale sotteso, attualizzandone i contenuti. Le iniziative strategiche citate sono state organizzate identificando aree tematiche principali che hanno permesso di associare, secondo criteri di prevalenza, tali iniziative alle componenti AgID già individuate nel Piano Strategico ICT e coerenti con il Piano Triennale per l'informatica AgID 2022-2024 (Servizi, Dati, Piattaforme, Infrastrutture, Interoperabilità, Sicurezza Informativa, Leve per l'Innovazione e Governance IT). Tali componenti sono state ulteriormente approfondite attraverso la definizione delle "linee d'azione", cluster finalizzati al raggruppamento delle iniziative ICT pertinenti sulla base della principale tematica indirizzata. Nel vigente Piano emerge chiaramente che le iniziative strategiche definite ed aggiornate rispetto alla precedente programmazione ICT risultano spesso trasversali a più componenti, caratteristica che è stata ulteriormente analizzata nell'ambito di ciascuna scheda iniziativa, dando evidenza delle ulteriori correlazioni ad obiettivi strategici.

Il nuovo modello di programmazione che distingue la pianificazione strategica da quella attuativa, inoltre, è coerente con gli indirizzi e gli obiettivi definiti nel precedente Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO 2024-2026) approvato dalla Regione Piemonte, il quale assicura che tutte le azioni e gli sforzi siano allineati con la visione complessiva dell'organizzazione.

Le iniziative e i relativi interventi messi a punto nel Piano Attuativo ICT sono stati descritti con particolare riferimento all'annualità 2024 estendendo, ove necessario la pianificazione alle successive annualità e considerando, da un lato, i bisogni cogenti di Regione Piemonte e, dall'altro, l'effettiva disponibilità delle risorse che rendono sostenibile l'attività programmata. Inoltre, in merito a questo secondo aspetto e come dettagliatamente illustrato nel successivo paragrafo, nella definizione del presente documento, l'Amministrazione ha adottato il criterio della sostenibilità finanziaria nel pianificare e gestire le iniziative. Il Piano Attuativo ICT, infatti, viene validato a seguito dell'approvazione del Bilancio regionale al fine di declinare le iniziative e gli interventi previsti su risorse finanziarie certe.

Infine, per dare evidenza delle attività avviate del precedente periodo nell'ambito del Programma pluriennale in ambito ICT 2021/2023 nel presente Piano vengono riportati i relativi risultati raggiunti, unitamente a quelle attività tuttora in corso e ritenute strategiche dalla Regione.

La figura seguente rappresenta, a titolo esemplificativo, la correlazione definita tra i diversi contenuti del nuovo modello di Pianificazione ICT dell'Ente:



Nel **Piano Attuativo ICT 2024-2026** si analizzano nel dettaglio le iniziative associate alle linee d'azione di riferimento declinando interventi progettuali finalizzati alla realizzazione o l'evoluzione di prodotti applicativi e/o servizi. Il Piano fornisce una rappresentazione delle **36 iniziative strategiche** distribuendole nelle componenti: *Servizi (20), Dati (5), Piattaforme (4), Interoperabilità (1), Sicurezza Informatica (2), Leve per l'innovazione (1), Governance (3)*. Quest'ultimo, inoltre, di connotazione più operativa, definisce i fabbisogni riguardanti i servizi in continuità delle strutture regionali (11).

Sostenibilità finanziaria

Come già richiamato per il finanziamento degli interventi di sviluppo, in ambito ICT, la Regione farà riferimento alle risorse atte a finanziare le attività contestuali, oltre che a valere sul bilancio regionale, dall'utilizzo dei Fondi Europei e nazionali quali FESR, FSE+, PNRR e FSC e PNC.

Fermo restando i principi di contabilità pubblica e la relativa disciplina di bilancio, il vigente Piano Attuativo ICT è stato redatto valutando preliminarmente la sostenibilità economica e finanziaria delle progettualità che fanno riferimento all'annualità 2024. Questo approccio consente la messa in opera della strategia digitale per l'anno in esame, attraverso un impegno finanziario definito nel dettaglio ed efficacemente monitorato, al fine ultimo di garantire il raggiungimento sia degli obiettivi previsti nel Piano Strategico ICT regionale sia di quelli nazionali. Da un lato la programmazione su base annua permette di dare maggiore evidenza alle iniziative ed agli interventi che l'Ente intende perseguire nell'anno in corso, dall'altro permette di garantire la piena aderenza delle iniziative agli obiettivi definiti nel Piano Strategico ICT per il triennio.

Le iniziative sono definite dalle singole Direzioni della Regione correlandole con le componenti tecnologiche del Piano attuativo e facendo riferimento agli obiettivi strategici di Regione. Inoltre, ogni Direzione identifica le necessarie disponibilità di risorse all'interno dei capitoli del bilancio regionale ad essa assegnati. Le iniziative, gli interventi e le schede dei fabbisogni declinati all'interno del Piano Attuativo ICT per l'anno 2024, come si evince

dal contenuto degli allegati, prevedono una copertura finanziaria, puntuale e dettagliata delle spese in esercizio corrente ed in conto capitale.

Nello specifico, le iniziative e gli interventi inseriti nel presente Piano sono esclusivamente quelli che presentano poste finanziarie stanziare a valere sul bilancio finanziario gestionale della Regione per l'anno 2025.

Figura e ruolo del Responsabile Transizione Digitale (RTD)

Per sostenere il processo di innovazione, il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) ha stabilito, all'articolo 17, il ruolo dell'RTD e del suo ufficio dedicato alla gestione della transizione alla modalità operativa digitale e dei conseguenti processi di riorganizzazione finalizzati alla realizzazione di un'amministrazione digitale e aperta, di servizi facilmente utilizzabili e di qualità, attraverso una maggiore efficienza ed economicità. Tale ufficio non si limita ad occuparsi della sfera tecnologica, che include lo sviluppo dei sistemi informativi, la sicurezza informatica e l'interoperabilità, ma ad esso sono attribuiti anche compiti di "compliance" normativa (assicurare il rispetto degli obblighi di legge in materia digitale), di natura finanziaria e di ottimizzazione della spesa (pianificare e coordinare gli acquisti ICT, gestire le relative risorse e definire le priorità), organizzativo (cooperare alla riorganizzazione dei processi interni, analizzare la coerenza tra organizzazione, qualità dei servizi, riduzione dei tempi dell'azione amministrativa) e formativo (sviluppare competenze, promuovere la formazione e favorire la creazione di nuovi profili professionali e specializzazioni). Il suo ruolo si distingue da quello delineato nell'art. 10 del Dlgs 39/1993, in quanto include una visione più ampia e integrata dell'innovazione pubblica.

L'ufficio per la Transizione Digitale (UTD) ha un ruolo centrale nella gestione e promozione della digitalizzazione all'interno della Regione al pari di ogni altra PA. Le sue attività, sia interne che esterne all'ente, coprono diversi ambiti, dalla pianificazione di soluzioni digitali, di verifica di conformità alla normativa, alla collaborazione con enti pubblici e privati. A titolo esemplificativo si segnalano per la particolare rilevanza le seguenti attività, alcune delle quali in svolgimento ed altre che si intende rafforzare o avviare a partire dal 2025, in collaborazione e raccordo con tutte le strutture interne e con particolare riferimento alla Direzione della Giunta nel ruolo di coordinamento del Comitato previsto all'art. 9 comma 4 della LR n. 23/2008:

1. Progettazione e Coordinamento della Transizione Digitale:

- Definire e gestire i progetti di digitalizzazione in linea con le priorità strategiche dell'ente.
- Pianificare e coordinare la trasformazione digitale dei servizi, dei processi amministrativi e delle infrastrutture ICT.
- Collaborare con le strutture interne per integrare soluzioni digitali nei vari settori ai fini di uno sviluppo maggiormente integrato del sistema informativo regionale.

2. Gestione delle Risorse e Pianificazione Finanziaria:

- Identificare le risorse necessarie per la digitalizzazione e gestire il budget dedicato ai progetti.
- Assicurarsi che gli investimenti tecnologici siano coerenti con le politiche di bilancio e che vengano rispettate le normative finanziarie.
- Valutare la sostenibilità finanziaria a lungo termine dei progetti di digitalizzazione.

3. Sicurezza Informatica e Privacy:

- Garantire, in ossequio alla L. 90/2024, la sicurezza dei sistemi informativi e dei dati attraverso l'adozione di misure di sicurezza informatica avanzate in stretta connessione con la struttura responsabile prevista all'art. 8 della sopracitata legge.
- Lavorare in stretta collaborazione con il Responsabile della Protezione dei Dati Personali per assicurare il rispetto dei principi di protezione dei dati e "privacy by design".

4. Cooperazione alla riorganizzazione dei Processi Interni, l'attività di rappresentazione dei processi (As-Is), il ridisegno dei processi prioritari (To-Be) è stata in buona parte realizzata nel corso del 2024 ed è in fase di conclusione. Tale rappresentazione costituisce un valore di conoscenza importante e trasversale del funzionamento della Regione e delle opportunità di miglioramento e rappresenta una base fondamentale per la

revisione del sistema informativo regionale. Il percorso ha consentito una maggiore diffusione della conoscenza del funzionamento dell'ente, il miglioramento della comunicazione tra le direzioni, l'identificazione di processi paralleli e trasversali, le determinanti che rilevano criticità di varia natura che suggeriscono il cambiamento.

I risultati ottenuti necessitano da un lato di un fisiologico momento di aggiornamento progressivo e di manutenzione, dall'altro di una forte integrazione tra processi-procedimenti-organizzazione-applicazioni-servizi e privacy per consolidare quella visione olistica che è entrata nella cultura delle Direzioni e che è necessario rafforzare.

5. Formazione e Sviluppo delle Competenze:

- Progettare e implementare, in coordinamento con il Settore Sviluppo e Capitale umano, programmi di formazione per il personale in merito a nuove tecnologie, strumenti digitali e processi di innovazione e gestione del cambiamento.

6. Gestione della Comunicazione Interna:

- Creare canali di comunicazione per aggiornare regolarmente i dipendenti sui progressi della digitalizzazione utilizzando un metodo coinvolgente di gestione del cambiamento.

7. Monitoraggio e Valutazione dei Risultati:

- Monitorare e valutare l'andamento dei progetti di digitalizzazione, analizzando gli impatti sulla qualità dei servizi e sull'efficienza operativa.
- Redigere report e relazioni periodici per la leadership amministrativa e politica, evidenziando i risultati ottenuti, le criticità e le opportunità di miglioramento.

8. Collaborazione con Altri Enti Pubblici:

- Mantenere il ruolo di contatto verso il Dipartimento trasformazione digitale e le Agenzie (AgID, ACN).
- Partecipare a iniziative interistituzionali di digitalizzazione, condividendo risorse, esperienze e best practices quali, ad esempio, i laboratori AgID.
- Interagire con altre amministrazioni locali, regionali e nazionali per garantire la coerenza delle politiche digitali e dei servizi offerti ai cittadini.
- Partecipare ai tavoli di lavoro con le altre Regioni sui temi della digitalizzazione.

9. Comunicazione verso i cittadini e le Imprese:

- Promuovere l'adozione di servizi digitali tra i cittadini, migliorando l'accessibilità e la fruibilità dei servizi online, in stretta collaborazione con il settore comunicazione e le Direzioni competenti sui servizi.

Nel contesto del percorso di digitalizzazione della Regione Piemonte, sostenuto dai Piani strategici ed attuativi pluriennali approvati dalla Giunta regionale, l'UTD svolge quindi il ruolo previsto dalle norme e dagli atti correlati, con l'indispensabile raccordo con le diverse figure chiave interne all'Amministrazione regionale. È quindi funzionalmente necessario, e in *compliance* al dettato normativo, definire chiaramente i ruoli e adottare strumenti di coordinamento e modalità organizzative ed operative efficaci. Al tempo stesso, è fondamentale valorizzare le competenze delle altre figure chiave dell'organizzazione con le quali l'UTD si interfaccia e che includono:

- Responsabili delle strutture di linea e di business dell'ente: l'RTD collabora con loro per progettare e coordinare iniziative finalizzate a migliorare l'erogazione dei servizi digitali all'interno dell'Ente, verso altri Enti pubblici, i cittadini e le imprese.
- Responsabile della programmazione macroeconomica e del bilancio: il coordinamento tra questi e l'UTD è essenziale nella definizione delle politiche economico-finanziarie e nel garantire la coerenza delle risorse destinate ai progetti ICT.
- Comitato e responsabili controllo analogo: figure previste per Regione Piemonte dalla DGR 2-6001 del 01/12/2017, con le quali l'UTD deve confrontarsi per quanto attiene ai rapporti con i soggetti *in house* che afferiscono a vario titolo all'ambito digitale.
- Responsabile dei Servizi infrastrutturali e tecnologici: l'UTD collabora per la pianificazione e il coordinamento degli acquisti tecnologici e per le policy concernenti la connettività, i servizi cloud e le

postazioni di lavoro.

- Responsabile per la Protezione dei Dati Personali: è fondamentale che l'UTD cooperi per lo sviluppo di sistemi informativi che rispettino i principi di protezione dei dati e privacy.
- Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza: l'UTD deve assicurare che le tecnologie adottate favoriscano la trasparenza e rispettino i principi di amministrazione aperta.
- Responsabile dello Sviluppo del Capitale umano: la collaborazione si concentra sulla formazione e sullo sviluppo delle competenze per affrontare la digitalizzazione.
- Responsabile dell'Organizzazione: l'UTD collabora nell'analisi dei processi, contribuendo all'ottimizzazione dei flussi operativi, ai fini di ridurre tempi e costi dell'azione amministrativa.
- Responsabile dell'attività legislativa e giuridica: l'UTD collabora per assicurare che la digitalizzazione supporti la semplificazione normativa e amministrativa.
- Autorità di Gestione del FESR/FSE+ e Ufficio di coordinamento del PNRR: l'UTD è coinvolto nella valutazione di opportunità di finanziamento dei Piani di digitalizzazione e nel relativo monitoraggio delle misure ICT.

Rispetto agli enti locali del territorio piemontese, la Giunta regionale ha contemplato un pilastro prioritario di intervento nel piano strategico ICT 2024-2026 approvato a gennaio 2024, coerente con gli indirizzi dell'Agenzia per l'Italia Digitale e volto ad indirizzare e sostenere modelli di gestione associata delle funzioni RTD/UTD quale condizione essenziale di rafforzamento organizzativo per la crescita e la resilienza della pubblica amministrazione locale del territorio. L'obiettivo è favorire la creazione di modelli stabili di aggregazione sulla trasformazione digitale quale condizione ineluttabile per una crescita omogenea e sostenibile del territorio.

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

La presente sottosezione è predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza, sulla base degli obiettivi strategici in materia definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della Legge 6 novembre 2012, n. 190.

Costituiscono elementi essenziali della sottosezione quelli indicati nel PNA e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge sopra richiamata e del Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

Linee strategiche per la prevenzione della corruzione

Si ritiene di proseguire il percorso positivamente avviato negli anni, sviluppandolo ulteriormente nella logica di integrazione con le strategie di creazione di valore pubblico e formulandoli come segue:

- assicurare la piena e più efficace applicazione del sistema di prevenzione della corruzione nella materia dei contratti pubblici;
- promuovere l'individuazione e la gestione efficace dei conflitti di interessi nella loro più ampia accezione;
- avviare la graduale revisione della mappatura e più accurata descrizione dei processi connessi a rischi corruttivi;
- realizzare l'integrazione tra il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione ed i sistemi di controllo interno e realizzare il potenziamento del sistema di monitoraggio per verificare l'attuazione delle misure e l'efficacia del sistema di prevenzione nel suo complesso;
- programmare le attività formative ponendo particolare attenzione alla creazione ed al consolidamento di una cultura dell'etica e della legalità effettivamente condivisa, all'organizzazione di iniziative formative con impiego e valorizzazione di risorse interne e specifica considerazione della realtà dell'Ente, dedicando approfondimenti sulle principali aree di rischio con modalità formative che favoriscano l'interazione, sviluppando le caratteristiche di visibilità e divulgazione anche delle sezioni dell'area intranet dedicata ai contenuti e documenti su Anticorruzione e Trasparenza;
- tendere all'orizzonte del valore pubblico: il processo di gestione del rischio, improntato allo sviluppo della