



10 Gestione del cambiamento

La *Gestione del cambiamento* definisce un modello di governance per l'attuazione del Piano e per il raggiungimento degli obiettivi. Più precisamente, saranno condotte attività atte a garantire:

- la *gestione del Piano*, mediante azioni di pianificazione, di monitoraggio e di coordinamento delle attività;
- il *supporto all'attuazione del Piano*, con iniziative volte a rispondere alle domande sul Piano medesimo, a facilitare, sensibilizzare e formare le Pubbliche amministrazioni impegnate nel processo di trasformazione digitale.

La necessità di un modello di governance nasce dall'esigenza di dover coordinare una pluralità di soggetti che, seppur diversi nel ruolo, nella funzione e nell'organizzazione, sono chiamati a partecipare alla realizzazione di progetti nazionali che richiedono una coerenza delle soluzioni da adottare nel rispetto dei tempi e delle regole stabilite.

10.1 Scenario attuale

La norma attribuisce ad AgID il ruolo di coordinatore delle attività di progettazione e monitoraggio dell'evoluzione strategica del sistema informativo della Pubblica amministrazione. Tale ruolo è stato rafforzato dall'art.14 del CAD che regola i rapporti tra Stato, Regioni e autonomie⁸⁵.

Nel medesimo contesto riveste un ruolo centrale anche la previsione di cui all'articolo 17 dello stesso CAD, secondo il quale ogni amministrazione, proprio per garantire l'attuazione delle linee strategiche per la riorganizzazione e la digitalizzazione dell'amministrazione definite dal Governo, "affida a un unico ufficio dirigenziale generale, fermo restando il numero complessivo di tali uffici, la transizione alla modalità operativa digitale e i 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".

In sede di decreto correttivo al Codice dell'amministrazione digitale si sta tra l'altro prevedendo che, laddove le dimensioni delle singole amministrazioni non consentano l'identificazione di un ufficio all'interno delle stesse, si possa procedere all'adempimento a tale obbligo in forma consorziata.

10.2 Obiettivi strategici

- Definire e realizzare un processo strutturato di governance delle azioni necessarie per l'esecuzione del processo di trasformazione digitale della PA, inclusa la pianificazione di logiche di *switch-off*.

⁸⁵ L'art. 14 del CAD statuisce i rapporti tra Stato, Regioni e autonomie in attuazione di quanto disposto nella Costituzione ed assegna ad AgID "il coordinamento informatico dell'amministrazione statale, regionale e locale, con la finalità di progettare e monitorare l'evoluzione strategica del sistema informativo della Pubblica amministrazione, favorendo l'adozione di infrastrutture e standard che riducano i costi sostenuti dalle amministrazioni e migliorino i servizi erogati." Tale ruolo è rafforzato nel successivo art. 14-bis. Accanto alla funzione di programmazione e coordinamento delle attività delle amministrazioni mediante la redazione e la successiva verifica dell'attuazione del Piano triennale, AgID svolge le funzioni di "monitoraggio delle attività svolte dalle amministrazioni in relazione alla loro coerenza con il Piano triennale (...) e verifica dei risultati conseguiti dalle singole amministrazioni con particolare riferimento ai costi e benefici dei sistemi informatici secondo le modalità fissate dalla stessa Agenzia".



- Accompagnare le PA selezionate per svolgere il ruolo di aggregatore -come meglio precisato di seguito- nella realizzazione delle attività organizzative e strumentali.
- Promuovere l'adempimento da parte delle amministrazioni dell'obbligo di identificazione dell'ufficio responsabile della transizione al digitale di cui all'articolo 17 del CAD.
- Monitorare il processo di trasformazione ai fini del coordinamento del Piano e della eventuale rendicontazione europea attraverso la misurazione dello stato di avanzamento delle attività, anche utilizzando gli indicatori previsti nella "Strategia per la crescita digitale".

10.3 Linee di azione

Per il conseguimento degli obiettivi del Piano è necessario definire un modello che, da un lato, permetta la governance nel rispetto del fabbisogno delle amministrazioni e, dall'altro, risulti sufficientemente agile da favorire la conduzione delle attività di trasformazione digitale nei tempi definiti nella Strategia per la Crescita digitale.

Tale modello deve necessariamente tener conto anche della complessità organizzativa della PA dove un procedimento amministrativo e/o un servizio possono essere erogati al cittadino attraverso l'interazione di più soggetti:

- amministrazioni di livello nazionale quali, ad esempio, Ministeri, Agenzie e Autorità che dettano regole o gestiscono basi di dati nazionali;
- amministrazioni e/o enti di livello intermedio e enti strumentali quali, ad esempio, le Regioni, le società in house e altri soggetti aggregatori;
- amministrazioni di *front office*, ossia le PA che erogano i servizi al cittadino e alle imprese quali, ad esempio, le province, i comuni, i tribunali e le ASL.

La strategia nazionale - elaborata in collaborazione con la Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome - individua le priorità, le modalità di intervento e le azioni da compiere ed enfatizza la complementarità tra il livello nazionale e quello regionale, nonché l'integrazione tra le stesse iniziative regionali.

La Figura 8, rappresenta graficamente come le soluzioni realizzate da singole amministrazioni possano contribuire alla realizzazione di servizi digitali attraverso logiche di collaborazione che ne amplificano il valore. Ad esempio, le basi di dati di interesse nazionale, generalmente in carico ad amministrazioni di livello centrale, possono contribuire alla realizzazione di servizi erogati da altre amministrazioni anche attraverso il coinvolgimento di enti intermedi e strumentali (es. ANPR). Con la stessa logica, anche le basi di dati realizzate da enti di livello intermedio, pur non coinvolgendo necessariamente gli organismi di livello nazionale, possono contribuire, in logica cooperativa, alla realizzazione di servizi offerti al cittadino da altre amministrazioni (es. Fascicolo sanitario elettronico).

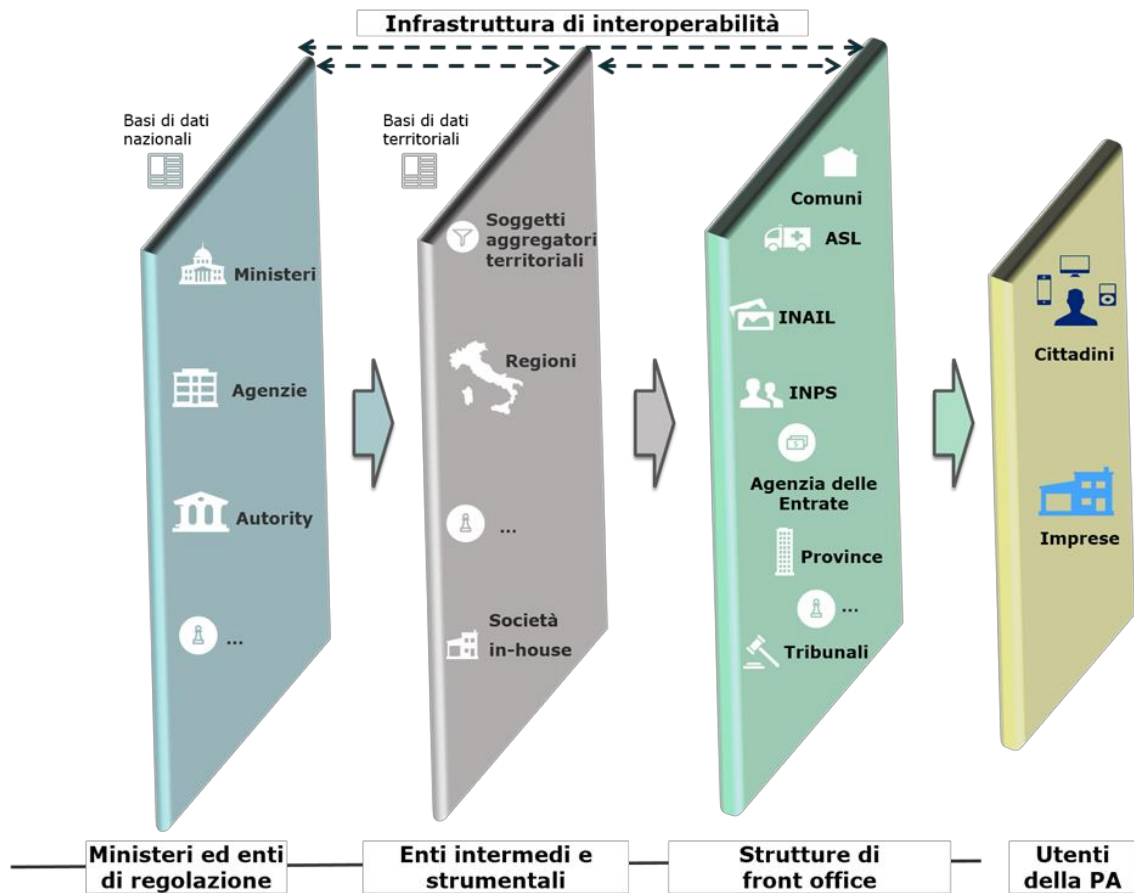


Figura 8 - Esempificazione dipendenze tra i differenti livelli per assicurare i servizi ai cittadini ed imprese

Per la gestione del Piano, AgID ha costituito:

- un gruppo di program management che garantisce la gestione del Piano e coordina le azioni di raccolta dei dati e delle informazioni dalle PA;
- strutture tecniche che sovrintendono allo sviluppo e alla gestione delle singole componenti descritte nel Modello strategico;
- un gruppo di accompagnamento tecnico per l'implementazione delle azioni in capo alle PA (cfr. Allegato 2).

AgID, nel suo ruolo di coordinatore, provvederà a coinvolgere nei suddetti gruppi, tutte le rappresentanze delle diverse tipologie di istituzioni pubbliche o di altri soggetti interessati alle specifiche linee di azione.

Per ciascun progetto di trasformazione digitale realizzato in attuazione delle linee di azione, sarà inoltre individuato, presso l'amministrazione *owner* del progetto, un **referente** con il compito di gestire le fasi della realizzazione delle attività di concerto con gli stakeholder coinvolti. Il referente può avvalersi del supporto di AgID per gli aspetti di natura tecnologica e riporta al **Responsabile per la transizione alla modalità operativa digitale** istituito dal CAD⁸⁶. Quest'ultimo rappresenta il

⁸⁶ Art. 17 del CAD - Strutture per l'organizzazione, l'innovazione e le tecnologie-



principale interlocutore di AgID per il monitoraggio e il coordinamento delle attività di trasformazione digitale.

L'individuazione e la nomina del Responsabile per la transizione alla modalità operativa digitale è un adempimento necessario e improrogabile, riportato all'attenzione di tutte le PA anche dalla

-
- ((1. Le Pubbliche amministrazioni garantiscono l'attuazione delle linee strategiche per la riorganizzazione e la digitalizzazione dell'amministrazione definite dal Governo in coerenza con le regole tecniche di cui all'articolo 71. A tal fine, ciascuno dei predetti soggetti affida a un unico ufficio dirigenziale generale, fermo restando il numero complessivo di tali uffici, la transizione alla modalità operativa digitale e i 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. Al suddetto ufficio sono inoltre attribuiti i compiti relativi a:)) a) coordinamento strategico dello sviluppo dei sistemi informativi, di telecomunicazione e fonia, in modo da assicurare anche la coerenza con gli standard tecnici e organizzativi comuni; b) indirizzo e coordinamento dello sviluppo dei servizi, sia interni che esterni, forniti dai sistemi informativi di telecomunicazione e fonia dell'amministrazione; c) indirizzo, pianificazione, coordinamento e monitoraggio della sicurezza informatica relativamente ai dati, ai sistemi e alle infrastrutture anche in relazione al sistema pubblico di connettività, nel rispetto delle regole tecniche di cui all'articolo 51, comma 1; d) accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici e promozione dell'accessibilità anche in attuazione di quanto previsto dalla legge 9 gennaio 2004, n. 4; e) analisi ((periodica)) della coerenza tra l'organizzazione dell'amministrazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, al fine di migliorare la soddisfazione dell'utenza e la qualità dei servizi nonché di ridurre i tempi e i costi dell'azione amministrativa; f) cooperazione alla revisione della riorganizzazione dell'amministrazione ai fini di cui alla lettera e); g) indirizzo, coordinamento e monitoraggio della pianificazione prevista per lo sviluppo e la gestione dei sistemi informativi di telecomunicazione e fonia; h) progettazione e coordinamento delle iniziative rilevanti ai fini di una più efficace erogazione di servizi in rete a cittadini e imprese mediante gli strumenti della cooperazione applicativa tra Pubbliche amministrazioni, ivi inclusa la predisposizione e l'attuazione di accordi di servizio tra amministrazioni per la realizzazione e compartecipazione dei sistemi informativi cooperativi;((28)) i) promozione delle iniziative attinenti l'attuazione delle direttive impartite dal Presidente del Consiglio dei Ministri o dal Ministro delegato per l'innovazione e le tecnologie; j) pianificazione e coordinamento del processo di diffusione, all'interno dell'amministrazione, dei sistemi di posta elettronica, protocollo informatico, firma digitale ((o firma elettronica qualificata)) e mandato informatico, e delle norme in materia di accessibilità e fruibilità.
- ((1-bis. Per lo svolgimento dei compiti di cui al comma 1, le Agenzie, le Forze armate, compresa l'Arma dei carabinieri e il Corpo delle capitanerie di porto, nonché i Corpi di polizia hanno facoltà di individuare propri uffici senza incrementare il numero complessivo di quelli già previsti nei rispettivi assetti organizzativi.
- ((1-ter. Il responsabile dell'ufficio di cui al comma 1 è dotato di adeguate competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali e risponde, con riferimento ai compiti relativi alla transizione, alla modalità digitale direttamente all'organo di vertice politico.))
- ((1-quater. Le Pubbliche amministrazioni, fermo restando il numero complessivo degli uffici, individuano, di norma tra i dirigenti di ruolo in servizio, un difensore civico per il digitale in possesso di adeguati requisiti di terzietà, autonomia e imparzialità. Al difensore civico per il digitale chiunque può inviare segnalazioni e reclami relativi ad ogni presunta violazione del presente Codice e di ogni altra norma in materia di digitalizzazione ed innovazione della Pubblica amministrazione. Se tali segnalazioni sono fondate, il difensore civico per il digitale invita l'ufficio responsabile della presunta violazione a porvi rimedio tempestivamente e comunque nel termine di trenta giorni. Il difensore segnala le inadempienze all'ufficio competente per i procedimenti disciplinari.
- ((1-quinquies. AgID pubblica sul proprio sito una guida di riepilogo dei diritti di cittadinanza digitali previsti dal presente Codice.
- ((1-sexies. Nel rispetto della propria autonomia organizzativa, le Pubbliche amministrazioni diverse dalle amministrazioni dello Stato individuano l'ufficio per il digitale di cui ai commi 1 e 1-quater tra quelli di livello dirigenziale oppure, ove ne siano privi, individuano un responsabile per il digitale tra le proprie posizioni apicali. In assenza del vertice politico, il responsabile dell'ufficio per il digitale di cui al comma 1 risponde direttamente a quello amministrativo dell'ente.)) -----

AGGIORNAMENTO (28) Il D.Lgs. 26 agosto 2016, n. 179 ha disposto (con l'art. 61, comma 2, lettera d)) che l'espressione «cittadini e imprese», ovunque ricorra, si intende come «soggetti giuridici».



Commissione Parlamentare d'inchiesta sul livello di digitalizzazione e innovazione delle Pubbliche amministrazioni, al quale tuttavia ben poche amministrazioni hanno finora dato, parzialmente, attuazione.

Il modello di governance appena descritto provvede al monitoraggio delle attività relative all'attuazione dei Piani triennali delle Pubbliche amministrazioni su due macro ambiti:

- il **monitoraggio degli aspetti tecnici**, finalizzato alla verifica della realizzazione delle azioni pianificate, attraverso set di indicatori di realizzazione e di risultato, questi ultimi da collegare ove possibile agli indicatori DESI;
- il **monitoraggio degli aspetti economici**, legato alla raccolta sistematica dei dati di spesa ICT delle amministrazioni, per verificarne l'andamento ai fini della razionalizzazione e reindirizzo verso la parte destinata agli investimenti.

Si precisa inoltre, che le azioni del Piano sono state costruite prendendo come riferimento gli indicatori per il monitoraggio così come declinati nella Strategia per la crescita digitale, in particolare: i) KPI di realizzazione, utilizzati per monitorare lo stato di avanzamento delle azioni in un determinato arco temporale; ii) KPI di risultato, definiti nell'ambito dell'Accordo di Partenariato 2014-2020 siglato dall'Italia con la Commissione Europea; iii) KPI di impatto, in grado di misurare i potenziali effetti economici e sociali delle singole azioni e della Strategia per la crescita digitale nel suo complesso, tali indicatori derivano direttamente dal DESI. Conseguentemente, la verifica del raggiungimento dei relativi "valori obiettivo" sarà parte integrante dell'attività di monitoraggio descritta in questo paragrafo.

AgID predisporrà un sistema di monitoraggio che, attraverso la raccolta automatizzata di dati relativi ai singoli progetti, supporterà le attività del Piano e fornirà evidenza del suo stato di avanzamento.

L'efficacia del Piano è garantita anche dalla capacità di condividerne gli obiettivi e le modalità di realizzazione e dalla presenza di professionalità e competenze che operino a tutti i livelli.

Alle attività condotte nell'ambito delle strutture previste dal modello di governance, si aggiungono le attività di seguito descritte che provvedono, a livello nazionale ed europeo, a svolgere le azioni più rilevanti di carattere trasversale di supporto alla realizzazione del Piano quali:

- la **comunicazione/sensibilizzazione** sugli obiettivi del Piano nei confronti delle Pubbliche amministrazioni e di cittadini e imprese. Sono comprese tutte le azioni di sensibilizzazione delle Pubbliche amministrazioni, inclusa la definizione di piani di comunicazione a livello nazionale sulle singole iniziative strategiche, che possono essere affiancate da iniziative locali;
- il coordinamento, almeno limitatamente alle attività connesse all'attuazione del Piano, degli uffici di cui all'articolo 17 del CAD;
- la collaborazione al progetto del Dipartimento della Funzione Pubblica - per l'individuazione delle **competenze digitali** necessarie alla Pubblica amministrazione per sostenere i processi di cambiamento e razionalizzazione indotti dal Piano. Le amministrazioni, in questo modo, potranno mettere in atto iniziative di formazione per il proprio personale con il supporto di università, soggetti pubblici e privati dei sistemi formativo-professionali e scuole dell'amministrazione.

Nel 2017:

- tutte le amministrazioni sono tenute, nell'ambito delle proprie responsabilità, ad adeguare le



programmazioni per realizzare le azioni descritte nel presente Piano e a nominare il responsabile per la transizione alla modalità operativa digitale;

- AgID indicherà le amministrazioni che dovranno redigere singolarmente il loro Piano e quelle che, invece, avranno un ruolo di regia nell'aggregazione delle amministrazioni⁸⁷, in prima istanza Regioni e Città metropolitane

A partire dal 2018, nel rispetto dell'Art.14-bis del CAD⁸⁸, l'AgID provvede all'elaborazione periodica del Piano con le seguenti tempistiche:

- entro aprile, AgID raccoglie dalle amministrazioni (per categoria o in forma singola secondo quanto definito in precedenza) i dati riferiti alla spesa consolidata dell'anno precedente e le previsioni di spesa per il triennio in corso (ad esempio per l'anno 2018 le amministrazioni forniscono la spesa consolidata per il 2017 e la previsione di spesa per il triennio 2018-2020)
- entro settembre AgID redige Piano per il triennio successivo (ad esempio per l'anno 2018 viene predisposto il Piano triennale 2019-2021);
- entro dicembre le amministrazioni redigono il proprio Piano (per categoria o in forma singola secondo quanto definito in precedenza) per il triennio successivo, ad esempio per l'anno 2018 le amministrazioni redigono il proprio Piano triennale 2019-2021.

Oggetto	Sistema di monitoraggio
Tempi	In corso
Attori	PA, AgID, Team Digitale
Descrizione	<p>AgID fornisce alle PA l'insieme minimo di indicatori da valorizzare per la misurazione dello stato di avanzamento del Piano.</p> <p>Le PA, secondo le loro articolazioni organizzative e compresi gli eventuali Enti strumentali, raccolgono i dati per la valorizzazione dei suddetti indicatori e li comunicano ad AgID secondo le modalità che verranno indicate da AgID.</p> <p>AgID e Team digitale progettano e realizzano uno strumento che, avvalendosi anche delle esperienze dei sistemi di monitoraggio già in uso delle PA, assicuri: la raccolta automatizzata di dati relativi ai singoli progetti (dati descrittivi, economici, di SAL, ecc.); l'analisi in forma aggregata e puntuale su scala territoriale e nazionale, e che consenta di condividere il progresso sull'attuazione della strategia digitale.</p> <p>La realizzazione del sistema di monitoraggio si avvarrà anche degli strumenti messi a disposizione dal DAF.</p> <p>Lo strumento sarà reso disponibile alle PA aggregatrici.</p>
Risultato	Insieme minimo di Indicatori per la misurazione dello stato di avanzamento

⁸⁷ secondo quanto descritto dal comma 513 Art 1 Legge di Stabilità 2016

⁸⁸ [...] Il predetto Piano elaborato dall'AgID, anche sulla base dei dati e delle informazioni acquisiti dalle Pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo n. 165 del 2001, ed è approvato dal Presidente del Consiglio dei Ministri o dal Ministro delegato entro il 30 settembre di ogni anno.



	del Piano (data di rilascio: luglio 2017). Primo rilascio del sistema di monitoraggio (data di rilascio: marzo 2018).
--	--

Oggetto	Comunicazione del Piano triennale
Tempi	In corso
Attori	AgID, Team digitale.
Descrizione	Ideazione di iniziative di comunicazione per la diffusione e l'implementazione del Piano triennale.
Risultato	Materiali di comunicazione (data di rilascio: da giugno 2017).

Oggetto	Identificazione dei principali profili e azioni di promozione per la creazione di competenze digitali nella PA
Tempi	Da settembre 2017
Attori	Funzione Pubblica, ISTAT, MIUR, AGID e altri organismi tecnici
Descrizione	Raccordo tra gli attori per la definizione delle figure professionali identificate dal Piano con la messa a punto di specifici percorsi formativi.
Risultato	Revisione dei profili UNINFO e ISTAT per le nuove figure professionali con competenze digitali. Realizzazione di format di corsi, workshop e master.