



Il Responsabile per la transizione digitale nella pubblica amministrazione

di Ennio La Placa*

31 Marzo 2025

Abstract: L'articolo 17 del Codice dell'amministrazione digitale (Cad) introduce nell'ordinamento la figura del Responsabile per la transizione digitale (Rtd), al fine di realizzare, nell'ambito di ciascuna pubblica amministrazione, "la transizione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di riorganizzazione".

L'approfondimento della figura del Responsabile per la transizione digitale, a partire dalla sua origine, si concentra in particolare sui compiti affidati al Rtd e sul processo di nomina del Rtd da parte delle amministrazioni. Si fa, inoltre, cenno agli altri soggetti con cui si interfaccia il Rtd nonché agli strumenti di raccordo e collaborazione previsti dal Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione. Si dà conto, infine, considerate anche le misure previste nel Pnrr, di una indagine svolta su un campione di Comuni italiani.

Article 17 of the Digital Administration Code (Cad) introduces the figure of the Digital Transition Manager (Rtd) to the legislation, in order to achieve, within each public administration, "the transition to the digital operating procedure and the consequent reorganization processes".

The in-depth analysis of the figure of the Digital Transition Manager, starting from its origin, focuses, in particular, on the tasks entrusted to the Rtd and on the process of appointing the Rtd on behalf of the administrations. Furthermore, mention is made regarding the other entities with which the Rtd interacts as well as the coordination and collaboration tools provided for in the Three-year Plan for IT in public administration.

Finally, taking into account the measures envisaged in the Pnrr, a survey on a sample of Italian municipalities was carried out.

Sommario: 1. La transizione digitale della pubblica amministrazione e l'istituzione del Responsabile per la transizione digitale. – 2. I compiti del Responsabile per la transizione digitale e il procedimento di nomina da parte delle amministrazioni. – 3. I soggetti con cui si interfaccia il Responsabile per la transizione digitale e gli strumenti di raccordo e collaborazione previsti dal Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione. – 4. Verso la realizzazione di "un'amministrazione digitale e aperta": le misure del Pnrr per una PA digitale 2026. Spunti da una indagine su un campione di Comuni italiani.

1. La transizione digitale della pubblica amministrazione e l'istituzione del Responsabile per la transizione digitale.

L'evoluzione della tecnologia, in particolare quella digitale, accompagna da diversi anni il nostro Paese – così come gli altri Paesi – verso un inesorabile processo di



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

trasformazione, generando nuove opportunità per i cittadini e la società ma anche rischi da fronteggiare¹.

In ambito europeo, la Commissione europea dal 2014 monitora i progressi digitali compiuti negli Stati membri attraverso le relazioni dell'indice dell'economia e della società digitale (Desi)². L'Italia si è collocata al diciottesimo posto su ventisette Stati membri nell'ultima rilevazione del livello di digitalizzazione (Desi 2022), con un notevole miglioramento rispetto a quando sono stati individuati obiettivi e riforme per l'Italia nel Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) che, come vedremo, ha puntato molto sulla digitalizzazione del nostro Paese³.

Il processo di trasformazione dovuto all'evoluzione tecnologica ha riguardato, e riguarda ancora oggi, anche le pubbliche amministrazioni, che sono chiamate ad agire per la cura concreta dell'interesse pubblico.

In proposito gli studiosi, a partire da quando è stato adottato il Codice dell'amministrazione digitale⁴ (di seguito Cad), parlano di amministrazione digitale e si confrontano sui relativi istituti giuridici e sulle varie problematiche che possono determinarsi.

Il Cad, che è stato oggetto di numerose modifiche nel corso del tempo, ha cercato di unificare e disciplinare in maniera completa l'informatizzazione della pubblica amministrazione.

Anche il Pnrr si incentra sulla digitalizzazione e innovazione della pubblica amministrazione, individuando nella Missione n. 1, Componente 1, gli obiettivi per "trasformare in profondità la pubblica amministrazione attraverso una strategia centrata sulla digitalizzazione"⁵.

* Dottore di ricerca e Specialista in studi sull'amministrazione pubblica, Alma Mater Studiorum Università di Bologna. Cultore di Diritto amministrativo, Luiss Guido Carli di Roma. È abilitato all'esercizio della professione forense ed è funzionario di alta professionalità del Ministero dell'istruzione e del merito. Le opinioni espresse a titolo personale non vincolano, in alcun modo, l'Amministrazione di appartenenza.

¹ Ci si riferisce in particolare agli attacchi alla sicurezza informatica e ai rischi derivanti dagli usi delle tecnologie digitali nonché al "digital divide", al divario digitale, ossia – come chiarito dall'Oecd – al "divario esistente tra individui, famiglie, imprese e aree geografiche a diversi livelli socioeconomici con riferimento tanto alle opportunità di accedere alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione quanto all'uso di Internet per un'ampia varietà di attività", cfr. G. PASCUZZI, *La cittadinanza digitale. Competenze, diritti e regole per vivere in rete*, Il Mulino, 2021, p. 37.

² Il Digital Economy and Society Index (Desi) è un indice che misura la performance digitale dell'Europa nonché l'evoluzione degli Stati membri dell'UE nella competitività digitale.

³ Il Piano nazionale di ripresa e resilienza dell'Italia (Pnrr) è stato approvato dal Consiglio dei ministri il 29 aprile 2021. Nel Piano si evidenzia che l'Italia, nel 2020, si è posizionata al venticinquesimo posto in Europa come livello di digitalizzazione (Desi 2020).

⁴ Il Codice dell'amministrazione digitale è stato adottato con il decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82. Il Codice è stato più volte modificato per la continua evoluzione della materia trattata e al fine di rendere effettivi i diritti di cittadinanza digitale.

⁵ Così illustra il Pnrr, riferendosi alla Missione n. 1: "Lo sforzo di digitalizzazione e innovazione è centrale in questa Missione, ma riguarda trasversalmente anche tutte le altre. La digitalizzazione è infatti una necessità trasversale, in quanto riguarda il continuo e necessario aggiornamento tecnologico nei processi produttivi; le infrastrutture nel loro complesso, da quelle energetiche a quelle dei trasporti, dove i sistemi



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

Si tratta, in primo luogo, di offrire ai cittadini e alle imprese servizi più efficienti e accessibili – e pertanto, come indicato dal Piano, “un servizio digitale performante” – e inoltre di costruire “una *governance* chiara ed efficiente” tra le amministrazioni interessate al processo di digitalizzazione.

Più recentemente, è stata coniata la formula “Stato digitale” per indicare le nuove caratteristiche che ha oggi lo Stato, sia sul piano interno dell’organizzazione e dell’attività della singola amministrazione, che viene trasformata attraverso l’uso di nuovi strumenti informatici, sia su quello esterno relativo al necessario aggiornamento della disciplina di regolazione pubblica (privacy, concorrenza)⁶.

La sfida è quella di governare, e non subire, la digitalizzazione e i conseguenti processi di trasformazione dell’attività amministrativa (intelligenza artificiale, attività amministrativa algoritmica), al fine di conseguire gli obiettivi di economicità ed efficienza nel rispetto dei diritti della persona.

Numerosi sono gli interventi normativi che, dalla fine del secolo scorso, si sono susseguiti in Italia per considerare in ogni modo ed utilizzare la tecnologia quale strumento di efficienza e di modernizzazione della pubblica amministrazione⁷.

Già il Rapporto Giannini del 1979 segnalava l’opportunità di far uso della tecnologia per modernizzare l’amministrazione pubblica italiana, ma la prima norma che ha riconosciuto validità nel nostro ordinamento agli atti formati da pubbliche amministrazioni e privati con strumenti informatici o telematici, com’è stato osservato, è contenuta nell’art. 15, comma 2, della legge n. 59 del 1997; tale norma non ha trovato, tuttavia, un’applicazione concreta⁸.

Soltanto con la legge n. 15 del 2005⁹, che ha profondamente modificato la legge sul procedimento amministrativo (legge n. 241 del 1990), il legislatore ha provveduto a promuovere l’uso della telematica nello svolgimento delle attività da parte delle pubbliche amministrazioni, introducendo uno specifico articolo, l’art. 3-*bis*, nella legge sul procedimento¹⁰. Nel 2005 è stato adottato anche il Cad.

di monitoraggio con sensori e piattaforme dati rappresentano un archetipo innovativo di gestione in qualità e sicurezza degli asset (Missioni 2 e 3); la scuola, nei programmi didattici, nelle competenze di docenti e studenti, nelle funzioni amministrative, della qualità degli edifici (Missione 4); la sanità, nelle infrastrutture ospedaliere, nei dispositivi medici, nelle competenze e nell’aggiornamento del personale, al fine di garantire il miglior livello di assistenza sanitaria a tutti i cittadini (Missioni 5 e 6)”.

⁶ L’espressione “Stato digitale” è di L. Torchia. In argomento, L. TORCHIA, *Lo Stato digitale. Una introduzione*, Lavis (TN), 2023, p. 17 ss.

⁷ Sul punto, L. TORCHIA, *Ivi*, p. 97 ss.

⁸ L. Torchia evidenzia al riguardo che per lungo tempo “gli strumenti informatici sono stati usati quasi sempre per mere operazioni di passaggio dal cartaceo al digitale e raramente per una vera trasformazione dell’attività e dell’organizzazione amministrativa”, L. TORCHIA, *Ibidem*.

⁹ Si veda l’art. 3, co. 1, della citata legge.

¹⁰ Così recitava, prima di essere modificato dal d.l. n. 76 del 2020, l’art. 3-*bis* della legge n. 241 del 1990, rubricato “Uso della telematica”: “Per conseguire maggiore efficienza nella loro attività, le amministrazioni pubbliche incentivano l’uso della telematica, nei rapporti interni, tra le diverse amministrazioni e tra queste e i privati”.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

Il d.l. 16 luglio 2020, n. 76¹¹, ha poi ulteriormente modificato il predetto art. 3-*bis* rendendo obbligatorio l'utilizzo degli strumenti informatici e telematici da parte delle pubbliche amministrazioni "nei rapporti interni, tra le diverse amministrazioni e tra queste e i privati"¹².

Le pubbliche amministrazioni, infatti, ora "agiscono" (e devono agire) mediante l'utilizzo di strumenti informatici e telematici, al fine di conseguire maggiore efficienza nella loro attività.

Sul piano generale, con riferimento all'organizzazione amministrativa, bisogna dire innanzitutto che il processo di evoluzione tecnologica e il passaggio al digitale hanno comportato la nascita di nuove amministrazioni, come l'Agenzia per l'Italia Digitale (di seguito Agid) e l'Agenzia per la cybersicurezza, nonché di figure specializzate, come il difensore civico digitale, istituito presso l'Agid¹³.

In parallelo, sul piano organizzativo interno alle singole PP.AA. riveste particolare importanza l'istituzione del Responsabile per la transizione digitale (Rtd), prevista nel Cad. Tale figura rappresenta senz'altro una importante novità all'interno dell'amministrazione.

L'art. 17 del Cad, infatti, affida a un unico ufficio dirigenziale generale, nella persona del Responsabile per la transizione digitale, "la transizione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di riorganizzazione". Detti processi – dispone la norma – sono finalizzati alla realizzazione di "un'amministrazione digitale e aperta" nonché alla realizzazione di "servizi facilmente utilizzabili e di qualità".

Le pubbliche amministrazioni, per il tramite del già menzionato ufficio dirigenziale generale, garantiscono l'attuazione delle linee strategiche per la riorganizzazione e la digitalizzazione dell'amministrazione definite dal Governo in coerenza con le Linee guida¹⁴.

L'istituzione del Responsabile per la transizione digitale trae origine da un decreto legislativo: il d.lgs. n. 217 del 2017¹⁵. Tale decreto, adottato a seguito della legge delega n. 124 del 2015¹⁶, ha novellato la rubrica dell'art. 17 del Cad.

Bisogna dire, invero, che già dal momento dell'adozione del Cad (nel 2005) l'art. 17 del

¹¹ Ci si riferisce, più precisamente, all'art. 12, co. 1, lett. b), del d.l. 16 luglio 2020, n. 76, recante "Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale", convertito, con modificazioni, dalla l. 11 settembre 2020, n. 120.

¹² Si veda testualmente l'art. 3-*bis* della legge 7 agosto 1990, n. 241.

¹³ Il difensore civico digitale, difensore unico a livello nazionale, riceve le segnalazioni relative alle presunte violazioni del Cad e di ogni altra norma in materia di digitalizzazione ed innovazione (art. 17, comma 1-*quater*, del Cad).

¹⁴ Si veda l'art. 17, co. 1, del Cad.

¹⁵ L'art. 17, comma 1, lettera a), del d.lgs. n. 217 del 2017 ha sostituito la rubrica dell'art. 17 del Cad, denominata "Strutture per l'organizzazione, l'innovazione e le tecnologie", con la seguente: "Responsabile per la transizione digitale e difensore civico digitale".

¹⁶ La legge 7 agosto 2015, n. 124 (c.d. Riforma Madia) concerne "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche".



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

Codice, rubricato “Strutture per l’organizzazione, l’innovazione e le tecnologie”, stabiliva che le pubbliche amministrazioni centrali dovevano individuare un “centro di competenza” al fine di attuare le linee strategiche “per la riorganizzazione e la digitalizzazione dell’amministrazione definite dal Governo” e che in un secondo momento, con la modifica del 2006 al citato art. 17, veniva previsto l’obbligo, presso ciascun ministero, di istituire un unico centro di competenza, fatta salva la facoltà per le Agenzie di istituire un proprio centro di competenza¹⁷.

Con le modifiche intervenute nel 2010 il centro di competenza viene poi sostituito da “un unico ufficio dirigenziale generale”, al quale viene attribuito il coordinamento funzionale delle attività relative alla digitalizzazione dell’amministrazione¹⁸.

Pertanto, alla luce dell’evoluzione normativa ripercorsa, la struttura prevista dall’art. 17, ancor prima delle modifiche avvenute a seguito della legge n. 124 del 2015, è stata chiamata a svolgere attività amministrative e organizzative, e non soltanto attività di tipo tecnico, al fine di realizzare l’auspicata digitalizzazione necessaria per l’ammodernamento del nostro Paese.

Una spinta decisiva a conseguire un’unitaria ed efficace transizione digitale della pubblica amministrazione è avvenuta però con la citata legge delega n. 124 del 2015 e, specificamente, con i decreti legislativi n. 179 del 2016 e n. 217 del 2017.

Il primo decreto legislativo (n. 179 del 2016), che peraltro ha abrogato la vecchia figura del Responsabile dei sistemi informativi¹⁹, ha esteso a tutte le pubbliche amministrazioni l’obbligo di individuare un unico ufficio dirigenziale generale a cui affidare il compito di realizzare “la transizione alla modalità operativa digitale”. Con la modifica del 2016 non si fa più riferimento, quindi, alle sole amministrazioni centrali ma a tutte le pubbliche amministrazioni²⁰.

Tale intervento normativo, nell’ambito degli interventi di modifica all’art. 17 del Cad che si sono avuti nel corso del tempo, è senza dubbio rilevante.

Il decreto legislativo n. 179 del 2016 rileva infatti anche per l’individuazione dei requisiti specifici che deve possedere il Responsabile per la transizione digitale nonché per la sottoposizione dell’attività da lui svolta alle dirette dipendenze dell’organo di vertice

¹⁷ L’art. 7, comma 1, del d.lgs. n. 159 del 2006, con riferimento alle disposizioni integrative e correttive al Codice dell’amministrazione digitale, ha disposto l’introduzione del comma 1-*bis* dopo il comma 1 dell’art. 17. Sull’evoluzione della *governance* del digitale nella P.A., A. BALDASSARRE, *Responsabile per la transizione digitale (Rtd): chi è, cosa fa e come si nomina*, in www.forumpa.it, 14 febbraio 2022, e C. LIMITI, *Il Responsabile per la transizione digitale e il Piano triennale per l’informatica nella pubblica amministrazione 2021-2023*, in www.iusinitinere.it, 22 marzo 2022.

¹⁸ Si veda, al riguardo, quanto disposto dall’art. 12, co. 1, del d.lgs. n. 235 del 2010.

¹⁹ L’art. 10 del d.lgs. n. 39 del 1993, abrogato dal d.lgs. n. 179 del 2016, stabiliva che ogni amministrazione, nell’ambito delle proprie dotazioni organiche, era tenuta ad individuare, “sulla base di specifiche competenze ed esperienze professionali”, un dirigente generale (o equiparato) responsabile per i sistemi informativi automatizzati. Tale dirigente assumeva “la responsabilità per i risultati conseguiti nella medesima amministrazione con l’impiego delle tecnologie informatiche”.

²⁰ L’art. 17, co. 1, del Cad, si riferisce testualmente a “ciascuna pubblica amministrazione”.



politico o, qualora mancante, a quello amministrativo dell'ente²¹.

Con riferimento ai requisiti specifici, al Responsabile per la transizione digitale è richiesto il possesso di adeguate competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali. Al decreto legislativo n. 217 del 2017 si deve invece, come ricordato, l'introduzione della figura del Responsabile per la transizione digitale, ora espressamente inserito nella rubrica dell'art. 17 del Cad, e un'ulteriore integrazione dei compiti allo stesso affidati. L'istituzione del Responsabile per la transizione digitale e il rafforzamento delle competenze dell'ufficio dirigenziale generale da lui diretto avvengono quindi con i citati provvedimenti di attuazione della legge delega n. 124 del 2015.

2. I compiti del Responsabile per la transizione digitale e il procedimento di nomina da parte delle amministrazioni.

Il Responsabile per la transizione digitale è una figura strategica per la pubblica amministrazione in quanto è chiamato a svolgere un importante ruolo di coordinamento e supporto interno per realizzare la digitalizzazione della pubblica amministrazione.

Molteplici sono i compiti che il legislatore affida al Responsabile per la transizione digitale: dal coordinamento strategico dello sviluppo dei sistemi informativi, di telecomunicazione e fonia, all'indirizzo e coordinamento dello sviluppo dei servizi; dal coordinamento e monitoraggio della sicurezza informatica, all'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici; dall'analisi periodica della coerenza tra l'organizzazione dell'amministrazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, alla cooperazione alla revisione della riorganizzazione dell'amministrazione; dalla progettazione e coordinamento delle iniziative per una più efficace erogazione dei servizi in rete a cittadini e imprese, alla promozione di iniziative per l'attuazione delle direttive impartite dal Presidente del Consiglio dei Ministri o dal Ministro delegato per l'innovazione e le tecnologie; dalla pianificazione e coordinamento del processo di diffusione, all'interno dell'amministrazione, dei sistemi di identità e domicilio digitale, posta elettronica, protocollo informatico e delle norme in materia di accessibilità e fruibilità, alla pianificazione e coordinamento degli acquisti di sistemi informatici, telematici e di telecomunicazione²².

L'elenco dei compiti sopra citato è, a dire il vero, ampio ma è stato anche osservato che esso non può dirsi esaustivo, dovendosi ricomprendere tra i compiti del Responsabile per la transizione digitale anche tutti i poteri di impulso e coordinamento necessari alla "piena transizione digitale verso la modalità operativa digitale"²³.

Tale elenco, peraltro, si è così determinato, com'è stato prima ricordato, anche a seguito delle integrazioni all'art. 17 Cad che si sono avute con alcuni specifici interventi

²¹ Si veda l'art. 17, comma 1-ter e comma 1-sexies, secondo periodo, del Cad.

²² Con riferimento ai compiti citati, si veda più specificamente l'elenco di cui all'art. 17, comma 1, terzo periodo, del Cad.

²³ Sul punto, si veda la Circolare n. 3 del 1° ottobre 2018 del Ministro per la pubblica amministrazione.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

normativi²⁴.

Con riferimento ai compiti del Responsabile per la transizione digitale, si deve fare riferimento anche alla nota Circolare n. 3 del 2018 del Ministro per la pubblica amministrazione.

La Circolare del 2018 è stata adottata principalmente con l'intento di sollecitare le amministrazioni inadempienti a provvedere con urgenza alla nomina del Responsabile per la transizione digitale. La Circolare ha altresì indicato, tra l'altro, gli ulteriori compiti che possono essere affidati al Responsabile per la transizione digitale e che la stessa "raccomanda di prevedere" nell'atto di conferimento dell'incarico o di nomina²⁵.

Gli ulteriori compiti affidati dalla Circolare al Responsabile per la transizione digitale riguardano: il potere di costituire tavoli di coordinamento con gli altri dirigenti dell'amministrazione nonché quello di costituire gruppi tematici per singole attività e/o adempimenti; il potere di proporre l'adozione di circolari e atti di indirizzo sulle materie di propria competenza; l'adozione di strumenti di raccordo e consultazione con le altre figure coinvolte nel processo di digitalizzazione della pubblica amministrazione; la predisposizione del Piano triennale per l'informatica dell'amministrazione di appartenenza e di una relazione annuale sull'attività svolta da trasmettere al vertice politico o amministrativo che lo ha nominato.

Nella Circolare n. 3 del 2018 viene ricordato inoltre che il Responsabile per la transizione digitale rappresenta il punto di contatto con l'Agenzia per l'Italia Digitale e la Presidenza del Consiglio dei Ministri per le questioni relative alla trasformazione digitale delle pubbliche amministrazioni nonché per la partecipazione a consultazioni e censimenti previsti dal Piano triennale per l'informatica della pubblica amministrazione.

Venendo ora al procedimento di nomina del Responsabile per la transizione digitale, bisogna ricordare innanzitutto che l'art. 17 del Cad, riferendosi all'istituendo Ufficio per la transizione digitale, dispone che ogni pubblica amministrazione è tenuta ad affidare la transizione alla modalità operativa digitale a un unico ufficio dirigenziale generale, tenuto fermo però il numero complessivo di tali uffici.

Il Responsabile per la transizione digitale deve essere quindi nominato all'interno dell'amministrazione e non è possibile ricorrere, per l'esercizio delle funzioni a lui affidate, a soggetti o organismi esterni.

Il legislatore ha previsto poi alcune specifiche disposizioni per le pubbliche amministrazioni non statali²⁶. Tali amministrazioni individuano l'ufficio per il digitale tra gli uffici di livello dirigenziale o, in mancanza, individuano la figura del Responsabile per la transizione digitale tra le proprie posizioni apicali. Le amministrazioni non statali,

²⁴ Si ricorda, da ultimo, il d.l.gs. n. 217 del 2017.

²⁵ La Circolare n. 3 del 1° ottobre 2018 del Ministro per la pubblica amministrazione, dopo aver sintetizzato i compiti previsti dall'art. 17 del Cad, individua un elenco di compiti ulteriori per il Responsabile per la transizione digitale.

²⁶ Si vedano l'art. 17, comma 1-*sexies*, primo periodo, e comma 1-*septies*, del Cad.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

inoltre, possono esercitare le funzioni relative alla transizione digitale anche in forma associata.

Come sopra ricordato, il Responsabile da nominare deve possedere alcuni requisiti specifici (adeguate competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriale) ed è sottoposto in modo diretto all'organo di vertice politico o amministrativo che ha provveduto alla sua nomina.

La citata Circolare del 2018 del Ministro per la pubblica amministrazione, fermo restando l'autonomia organizzativa riconosciuta dall'ordinamento giuridico alle amministrazioni, ha stabilito le modalità di individuazione che le amministrazioni devono seguire nel procedimento di nomina del Responsabile per la transizione digitale²⁷.

In particolare, le amministrazioni devono prima individuare, con atto organizzativo interno, l'ufficio dirigenziale, di livello generale (se previsto), cui attribuire i compiti per la transizione digitale individuati dal legislatore. Successivamente, le amministrazioni dovranno provvedere a nominare formalmente il responsabile di tale ufficio, qualora dotato dei requisiti specifici sopra citati, quale Responsabile per la transizione digitale.

Con riguardo a quest'ultimo atto, la Circolare del 2018 distingue due ipotesi: il caso in cui vi sia già un dirigente preposto all'ufficio individuato dall'amministrazione per lo svolgimento delle funzioni relative alla transizione digitale e il caso in cui sia mancante la figura dirigenziale presso l'ufficio per il digitale individuato.

Nel primo caso, ovvero in presenza di un incarico dirigenziale presso l'ufficio individuato per la transizione digitale, vi sarà – secondo quanto previsto dalla Circolare – un atto di nomina che configura un incarico aggiuntivo per il dirigente già preposto all'ufficio per il digitale e in possesso dei requisiti specifici.

Invece, nel caso in cui l'ufficio per la transizione digitale risulti vacante, la nomina di Responsabile per la transizione digitale, da parte dell'amministrazione, sarà contestuale al conferimento dell'incarico dirigenziale.

Infine, con riguardo alle amministrazioni più piccole non statali, la Circolare suggerisce l'esercizio in forma associata (convenzioni, unioni di comuni) delle funzioni attribuite al Responsabile per la transizione digitale.

Nell'atto di nomina o di conferimento dell'incarico dovranno essere indicati i compiti ulteriori, rispetto a quelli individuati dal legislatore, che l'amministrazione intende assegnare al Responsabile per la transizione digitale anche sulla base di quanto suggerito dalla Circolare del 2018.

Terminato il procedimento di nomina, le amministrazioni dovranno provvedere a registrare il nominativo del Responsabile per la transizione digitale e gli ulteriori dati richiesti sull'Indice dei domicili digitali della pubblica amministrazione e dei gestori di pubblici servizi (c.d. Ipa), gestito dall'Agid.

²⁷ In argomento, M. CISTARO, *La nomina del Responsabile per la transizione digitale*, in *Azienditalia*, 2022, 8-9, p. 1450 ss.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

3. I soggetti con cui si interfaccia il Responsabile per la transizione digitale e gli strumenti di raccordo e collaborazione previsti dal Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione.

Il Responsabile per la transizione digitale è una figura trasversale che si interfaccia con diversi soggetti.

All'interno dell'amministrazione il Rtd deve relazionarsi, innanzitutto, con l'organo di vertice politico o amministrativo dell'ente, da cui direttamente dipende; deve costituire un rapporto stabile e stretto con tale organo di vertice, che individua la pianificazione e la strategia delle attività dell'amministrazione determinando così l'assetto organizzativo dell'ente. Il Rtd e l'organo di vertice politico o amministrativo dell'ente sono chiamati a collaborare tra loro per realizzare gli obiettivi di transizione digitale. Per raggiungere tali obiettivi, l'organo di vertice dell'ente dovrebbe interagire con il Rtd prima di intervenire sull'organizzazione.

Il Rtd si relaziona inoltre con il Responsabile della gestione documentale e con quello della conservazione documentale, con il Responsabile per la protezione dei dati personali e con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e, altresì, con i Dirigenti dei diversi uffici o servizi.

Il Responsabile della gestione documentale, previsto dall'art. 44, comma 1-*bis*, del Cad, ha un ruolo chiave per la dematerializzazione dei processi; ad esso spetta, tra l'altro, il compito di predisporre lo schema del manuale di gestione documentale, che deve essere redatto in coerenza con il piano di digitalizzazione dell'amministrazione, in raccordo con il Responsabile per la transizione digitale²⁸.

Il Responsabile della conservazione documentale, invece, è una figura prevista dall'art. 44, comma 1-*quater*, del Cad, che opera d'intesa con il Responsabile per la transizione digitale ed effettua la conservazione dei documenti informatici.

Il responsabile per la protezione dei dati personali assiste il titolare del trattamento o il responsabile del trattamento, svolgendo funzioni di supporto, controllo e consultive, nelle questioni relative alla protezione dei dati personali. Tale figura si relaziona con il Responsabile per la transizione digitale soprattutto per lo sviluppo dei sistemi informativi e dei servizi *on line*²⁹.

Con riguardo alla collaborazione tra il Responsabile per la transizione digitale e il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, essa si sviluppa principalmente in quanto le tecnologie utilizzate devono rispondere ai canoni di pubblicità e trasparenza.

Il Responsabile per la transizione digitale coordina i dirigenti dei diversi uffici o servizi

²⁸ Sul tema, A. BALDASSARRE, *Op. cit.*

²⁹ A. BALDASSARRE, *Ibidem.*



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

per tutto ciò che concerne l'attuazione delle iniziative sul digitale; ha poteri di impulso e di controllo sugli stessi, sempre con riferimento alle attività connesse alla trasformazione digitale. Si ricordano, al riguardo, i compiti a lui affidati dalla Circolare n. 3 del 2018 del Ministro per la pubblica amministrazione, tra i quali, in particolare, quello di costituire tavoli di coordinamento con gli altri dirigenti dell'amministrazione.

Si osserva, peraltro, che le figure sopra citate possono in alcuni casi coincidere con quella del Responsabile per la transizione digitale (si pensi, ad esempio, alle amministrazioni di piccole dimensioni).

Sul piano esterno, il Responsabile per la transizione digitale interagisce con il Governo e, in particolare, con il Dipartimento per la trasformazione digitale della Presidenza del Consiglio dei ministri, con l'Agid, per le attività di attuazione presenti nel Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione, con il Difensore civico per il digitale per quanto riguarda le segnalazioni ricevute, con le altre pubbliche amministrazioni per quanto concerne l'interoperabilità, con i Responsabili per la transizione digitale nominati dalle altre amministrazioni, con i cittadini e le imprese con particolare riferimento ai servizi *on line* e ai diritti digitali³⁰.

Alla luce di quanto sopra esposto, si può ben dire che il Responsabile per la transizione digitale riveste un ruolo chiave per la concreta realizzazione della trasformazione digitale della pubblica amministrazione. Ciò si evince anche dal fondamentale atto di indirizzo strategico redatto da Agid: il Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione.

Il Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione è un documento che fissa obiettivi e interventi per la trasformazione digitale della pubblica amministrazione³¹. Il Piano, elaborato da Agid, è approvato annualmente (di norma entro il 30 settembre) dal Presidente del Consiglio dei ministri o dal Ministro delegato³².

Nella sua prima edizione (2017-2019), il Piano indicava tra gli obiettivi strategici l'individuazione e la nomina del Responsabile per la transizione alla modalità operativa digitale; tale figura veniva considerato "il principale interlocutore di Agid per il monitoraggio e il coordinamento delle attività di trasformazione digitale"³³; la nomina del Responsabile da parte delle amministrazioni era ritenuta "un adempimento necessario e improrogabile"³⁴.

Nel Piano 2019-2021 venivano indicati obiettivi e azioni per rafforzare il ruolo di Rtd all'interno dell'amministrazione.

³⁰ Sul punto, C. LIMITI, *Op. cit.*

³¹ L'Agid, attraverso la redazione e la successiva verifica dell'attuazione del Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione, programma e coordina le attività delle amministrazioni per l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (art. 14-*bis*, co. 2, lettera b, del Cad).

³² Art. 14-*bis*, co. 2, lettera b, *cit.*

³³ Piano triennale per l'informatica nella p.a. 2017-2019, Capitolo 10 - Gestione del cambiamento, pp. 85-86.

³⁴ Piano triennale per l'informatica nella p.a. 2017-2019, Capitolo 10 - Gestione del cambiamento, *cit.*



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

Tra gli obiettivi del Piano 2019-2021 vi erano: lo sviluppo di un processo di mutua collaborazione tra i Rtd attraverso la creazione di un modello di rete per realizzare il confronto e valorizzare le migliori esperienze e la condivisione di conoscenze e di progettualità; l'avvio di specifici gruppi di lavoro per l'ottimizzazione delle risorse disponibili, l'analisi della normativa vigente in tema di innovazione digitale, le possibili semplificazioni dei processi analogici esistenti; la promozione di processi di coordinamento tra le pubbliche amministrazioni, sia nell'ambito dei progetti e delle azioni del Piano Triennale per l'informatica nella P.A., sia nell'ambito di nuove iniziative che maturino dai territori³⁵.

Con riferimento alle azioni, il Piano 2019-2021 prevedeva la costituzione di una rete di Rtd, un gruppo di lavoro permanente chiamato a fornire supporto alle amministrazioni e ad attuare gli obiettivi di transizione al digitale previsti dal Piano triennale³⁶, e le iniziative della rete di Rtd, concernenti l'elaborazione di modelli applicativi e studi, la promozione di incontri ed eventi di formazione, divulgazione e condivisione³⁷.

Al fine di dare concreta attuazione alle predette azioni, Agid ha costituito la Conferenza dei Responsabili per la transizione digitale, che ha avuto il suo primo incontro nel 2019³⁸. La Conferenza è uno strumento di dialogo, raccordo e supporto verso i Rtd delle pubbliche amministrazioni. Essa ha un assetto organizzativo variabile, per temi specifici o gruppi di amministrazioni. Alla Conferenza possono partecipare rappresentanti del mondo delle imprese e della società civile.

Il piano 2020-2022, adottato durante l'emergenza Covid-19, mira a consolidare il ruolo del Responsabile per la transizione digitale rafforzando, in particolare, la rete Rtd attraverso l'attivazione da parte di Agid di una piattaforma di *community*, "che possa stimolare il confronto, valorizzare le migliori esperienze e la condivisione di conoscenze e di progettualità", e promuovendo, altresì, "processi di coordinamento tra le pubbliche amministrazioni, sia nell'ambito dei progetti e delle azioni del Piano triennale per l'informatica nella P.A., sia nell'ambito di nuove iniziative che maturino dai territori"³⁹.

Nel Piano 2020-2022 il Rtd viene anche incaricato di definire un modello per lo *smart working* nelle PP.AA., al fine di trasformare in maniera più flessibile il lavoro nelle

³⁵ Piano triennale per l'informatica nella p.a. 2019-2021, Capitolo 11 - Governare la trasformazione digitale, p. 171.

³⁶ Secondo il Piano triennale per l'informatica nella p.a. 2019-2021 la rete di Rtd "ha il compito di evidenziare e condividere fabbisogni, esperienze e criticità, al fine di definire strumenti, metodologie, soluzioni replicabili in tutte le PA".

³⁷ La rete di Rtd - evidenzia il Piano per l'informatica nella p.a. 2019-2021 – "promuove attività di formazione di competenze digitali specialistiche e trasversali, avvia iniziative di sensibilizzazione e diffusione, anche sul territorio anche allo scopo di valorizzare le migliori *best practice*".

³⁸ Nel 2019 si sono tenuti i primi due incontri della Conferenza dei Responsabili per la transizione digitale e un incontro con i Responsabili per la transizione digitale delle pubbliche amministrazioni centrali. I primi due incontri della Conferenza si sono tenuti il 13 febbraio e il 15 maggio 2019; l'incontro con i Rtd delle pubbliche amministrazioni centrali si è tenuto il 6 novembre 2019.

³⁹ Piano triennale per l'informatica nella p.a. 2020-2022, Capitolo 8 – Governare la trasformazione digitale, p. 54.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

PP.AA.⁴⁰

Nel Piano 2021-2023 il Rtd viene definito come “motore dei processi di cambiamento e innovazione”⁴¹ all’interno dell’amministrazione di appartenenza. In questa versione del Piano, il Rtd viene incaricato di coordinare i processi di semplificazione interni alle PP.AA., con il supporto di efficienti procedure digitali, per realizzare il miglioramento della qualità dei servizi pubblici digitali⁴². Viene previsto altresì nel Piano l’incremento della partecipazione di Rtd o di personale dei loro uffici alle attività di *community* e un ciclo biennale di corsi per Rtd sui temi della trasformazione digitale nonché di un ciclo biennale di corsi per i dipendenti P.A. sui temi del Piano triennale⁴³.

Il Piano 2022-2024, approvato a dicembre 2022, ricorda innanzitutto che a settembre 2022 risultano ancora da nominare quasi 4.000 Rtd nelle PP.AA. (di cui circa la metà nelle amministrazioni comunali) e sensibilizza pertanto le PP.AA. inadempienti ad effettuare tale adempimento⁴⁴.

Il Piano mira altresì al consolidamento del ruolo del Rtd, sia sul piano interno all’ente di appartenenza che su quello esterno relativo alla collaborazione interistituzionale.

Con riguardo a quest’ultimo aspetto, l’ultima versione del Piano intende rafforzare la collaborazione tra Rtd su temi specifici attraverso le comunità digitali tematiche/territoriali nella *community* dei Rtd⁴⁵.

Sono previste inoltre, tra le linee di azione del Piano, attività laboratoriali sui modelli organizzativi/operativi degli uffici di transizione digitale e sulla nomina di Rtd in forma associata. I laboratori consentono uno scambio di idee e riflessioni sul ruolo di Rtd, sulle competenze necessarie da possedere e sui processi di riorganizzazione da adottare.

Particolare importanza è data infine, nel Piano 2022-2024, all’attività di formazione rivolta ai Rtd da parte di Agid.

Com’è possibile notare, le varie edizioni del Piano triennale per l’informatica nella pubblica amministrazione hanno inteso rafforzare sempre più il ruolo del Rtd nelle PA al fine di conseguire, con la sua azione propulsiva e di coordinamento, gli obiettivi di transizione digitale: dall’adempimento dell’obbligo di nominarlo (Piano 2017-2019) alla

⁴⁰ Il Piano triennale per l’informatica nella p.a. 2020-2022 al riguardo evidenzia che: “Lo *smart working*, se considerato quale modalità di lavoro a regime anche nella fase post-emergenza, potrebbe costituire un profondo elemento di innovazione dell’Amministrazione, purché sostenuto da un sistemico mutamento organizzativo e dall’evoluzione tecnologica dei sistemi informativi del settore pubblico”.

⁴¹ Piano triennale per l’informatica nella p.a. 2021-2023, Capitolo 8 – Governare la trasformazione digitale, p. 66.

⁴² Piano triennale per l’informatica nella p.a. 2021-2023, Capitolo 1 – Servizi, p. 7.

⁴³ Piano triennale per l’informatica nella p.a. 2021-2023, Capitolo 7 – Le leve per l’innovazione, pp. 62-63.

⁴⁴ Tra gli obiettivi del Piano triennale per l’informatica nella p.a. 2022 -2024 vi è infatti l’aumento delle PA con Rtd nominato (almeno il 90 %, entro il 2023, di amministrazioni che hanno nominato il Rtd sul totale delle PA presenti in Ipa con obbligo nomina Rtd).

⁴⁵ Secondo il Piano 2022-2024 “le PA che hanno nominato il Rtd possono aderire alla piattaforma di *community* al fine di partecipare attivamente ai lavori”, Piano triennale per l’informatica nella p.a. 2022 - 2024, Capitolo 8, Governare la trasformazione digitale, p. 75.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

mutua collaborazione tra i Rtd mediante la costituzione di una rete di Rtd e della Conferenza (Piano 2019-2021); dal rafforzamento del ruolo di Rtd mediante piattaforma *community* e incarico per la definizione di un modello di *smart working* (Piano 2020-2022) al consolidamento del ruolo di Rtd mediante l'incremento della partecipazione di Rtd alle attività di *community* (Piano 2021-2023), per finire, da ultimo, con l'ulteriore consolidamento del Rtd attraverso il rafforzamento dei processi di collaborazione e l'istituzione di laboratori (sui modelli organizzativi degli uffici di transizione digitale e sulla nomina di Rtd in forma associata -Piano 2022-2024).

Con riguardo agli strumenti di raccordo e collaborazione, la Circolare n. 3 del 2018 ha altresì raccomandato di prevedere, nell'atto di conferimento dell'incarico o di nomina del Rtd, l'adozione di strumenti di raccordo e consultazione del Rtd con le altre figure coinvolte nel processo di digitalizzazione della pubblica amministrazione: responsabili per la gestione, responsabile per la conservazione documentale, responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, responsabile per la protezione dei dati personali.

Il Rtd deve monitorare e verificare le scadenze previste dal Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione. Egli svolge un compito difficile che investe gli aspetti tecnici ma soprattutto l'organizzazione dell'amministrazione.

4. Verso la realizzazione di “un'amministrazione digitale e aperta”: le misure del Pnrr per una PA digitale 2026. Spunti da una indagine su un campione di Comuni italiani.

Realizzare “un'amministrazione digitale e aperta” non è soltanto un obiettivo del Cad ma è anche un importante fine che si prefigge il Pnrr attraverso l'attuazione delle diverse misure dedicate alla digitalizzazione della pubblica amministrazione: creazione di infrastrutture digitali, abilitazione e facilitazione della migrazione al Cloud, sviluppo di una Piattaforma Digitale Nazionale Dati (Pdnd) per garantire l'interoperabilità dei dati pubblici, implementazione dello “Sportello Digitale Unico” per uniformare a livello europeo l'accesso ai servizi digitali, adozione di modelli collaudati e riutilizzabili per la creazione di siti internet e l'erogazione di servizi pubblici digitali, miglioramento dell'accessibilità dei servizi pubblici digitali, incremento dell'adozione di pagoPA e app IO nonché dell'identità digitale (Spid e Cie) e dell'Anagrafe nazionale della popolazione residente (Anpr), sviluppo della Piattaforma notifiche digitali degli atti pubblici, adozione di Mobility as a Service (Maas), rafforzamento della Cybersecurity, digitalizzazione delle grandi amministrazioni centrali, sviluppo dell'iniziativa “Servizio civile digitale” e ampliamento dell'esperienza dei “Centri di facilitazione digitale”⁴⁶.

⁴⁶ Si tratta delle misure previste dalla piattaforma “PA digitale 2026”. Detta piattaforma è il punto di accesso alle risorse Pnrr per la transizione digitale della pubblica amministrazione, risorse stanziare per un totale di 6 miliardi di euro. In argomento, I. MACRÌ, *Il Pnrr italiano per la digitalizzazione e l'innovazione della pubblica amministrazione*, in *Azienditalia*, 2022, 1, p. 38 ss.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

Per attuare le misure del Pnrr c'è bisogno dell'operatività del Responsabile per la transizione digitale, che è anche soggetto attuatore o esecutore di dette misure.

Il Rtd non è però, lo si ricorda, il solo attore principale responsabile della transizione digitale. L'altro attore principale, con cui è chiamato a collaborare in modo costante il Rtd, è il vertice politico dell'ente.

Il ruolo di Rtd nelle amministrazioni pubbliche, alla luce dell'evoluzione sopra descritta, è certamente essenziale per la transizione digitale della pubblica amministrazione e per questo è opportuno effettuare delle verifiche in concreto sulle amministrazioni che hanno provveduto a nominarlo⁴⁷.

In assenza di riscontri eseguiti con metodo scientifico, si è voluto provare a somministrare un questionario ai Rtd al fine di cogliere eventuali criticità e consapevole disponibilità a governare un complesso processo di cambiamento, qual è quello della transizione digitale.

Si è predisposto all'uopo un questionario, con poche essenziali domande, dopo aver individuato 40 Comuni italiani (2 per ogni Regione) con una popolazione di non oltre 15.000 abitanti, al quale hanno risposto ventitre Rtd⁴⁸. Resta comunque assicurato il riscontro di tutte le Regioni.

Dai riscontri pervenuti sono emerse alcune rilevanti difficoltà che certamente occorre superare se si vuole raggiungere una piena digitalizzazione della pubblica amministrazione.

I Responsabili per la transizione digitale intervistati hanno affermato, in larga parte, che il ruolo di Rtd è pienamente operativo nel Comune di appartenenza e che non sono state necessarie modifiche all'assetto organizzativo per rendere le funzioni di Rtd pienamente operative⁴⁹, ma ben quindici Comuni su ventitre hanno rappresentato difficoltà nello svolgimento dei compiti.

Le difficoltà riguardano, in particolare, le troppe incombenze e il poco tempo a disposizione, la carenza di personale, l'assenza di competenze e l'esigenza di formazione del personale, le eccessive norme di riferimento che comportano altresì procedure complesse, la scarsa considerazione che gli organi politici hanno delle funzioni attribuite

⁴⁷ Secondo l'Ipa, al 1° febbraio 2023, l'85% di amministrazioni aveva provveduto a nominare il Responsabile per la transizione digitale.

⁴⁸ I Comuni che, attraverso il loro Rtd, hanno risposto al questionario sono: Furci (CH) – ABRUZZO, Maratea (PZ) – BASILICATA, Praia a Mare (CS) – CALABRIA, Amalfi (SA) e Nusco (AV) – CAMPANIA, Bertinoro (FC) – EMILIA ROMAGNA, Cividale del Friuli (UD) – FRIULI-VENEZIA GIULIA, Subiaco (RM) – LAZIO, Casarza Ligure (GE) e Santa Margherita Ligure (GE) – LIGURIA, Sirmione (BS) – LOMBARDIA, Urbino (PU) – MARCHE, Mafalda (CB) – MOLISE, Candelo (BI) – PIEMONTE, Alberobello (BA) e Calimera (LE) – PUGLIA, Lanusei (OG) – SARDEGNA, Petralia Soprana (PA) – SICILIA, Bagni di Lucca (LU) – TOSCANA, Moena (TN) – TRENINO-ALTO ADIGE, Spello (PG) – UMBRIA, La Salle (AO) – VALLE D'AOSTA, Caorle (VE) – VENETO.

⁴⁹ Per l'esattezza, diciannove Rtd hanno riferito che il ruolo di Rtd è pienamente operativo nell'amministrazione di appartenenza e venti Rtd hanno segnalato che non state necessarie modifiche all'assetto organizzativo per rendere le funzioni di Rtd pienamente operative.



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

al Rtd, l'assenza di finanziamenti *ad hoc* e l'attribuzione di ulteriori compiti, assai diversi, al Rtd.

Inoltre, dodici intervistati hanno evidenziato di non avere avuto occasioni di collaborare con i dirigenti o i responsabili degli altri uffici e undici Rtd hanno affermato che si sono interfacciati poche volte con il vertice dell'organo politico o amministrativo del Comune (tre Rtd hanno addirittura riferito di non avere mai avuto incontri o colloqui con il predetto vertice).

Quasi tutti gli intervistati hanno dichiarato la voglia e la disponibilità di un operativo coinvolgimento in questa nuova funzione auspicando e attendendo, ovviamente, una formazione più adeguata e mirata.

Diversi Rtd, infine, hanno dato suggerimenti in base alla propria esperienza e segnatamente: a) chiedendo un potenziamento della formazione e dell'assistenza tecnica, l'ammodernamento degli *hardware* e il ricevimento di precise direttive nazionali sulle attività da svolgere; b) segnalando l'opportunità di avere applicativi informatici uniformi quantomeno a livello regionale; c) suggerendo l'introduzione nell'amministrazione di un numero più elevato di figure tecniche; d) rappresentando la necessità di realizzare sinergie con gli uffici governativi (con incontri anche in presenza) nonché di accorpate la figura del Rtd in enti a valenza sovra-comunale o comprensoriale; e) proponendo di affidarsi ad operatori esterni con specifiche competenze informatiche al fine di raggiungere gli obiettivi di transizione digitale e di gestire, a livello centrale, le piattaforme; f) evidenziando, infine, la necessità di avere maggiori risorse finanziarie e strutturali per gli enti.

La somministrazione del questionario di cui sopra è servita a confermare la bontà della riforma che, tenuto conto del cambiamento della società e dei nuovi traguardi della scienza e della tecnologia, deve proseguire il suo cammino pur attraverso un itinerario di grande impegno da parte dei responsabili politici e amministrativi delle singole pubbliche amministrazioni.

Non ci sono alternative a questa prospettiva, pur nella consapevolezza che c'è tanto da fare e, per citare due punti, sia sul piano della dotazione di risorse adeguate che su quello della formazione del personale.

Il personale in servizio va motivato, sostenuto ed aiutato, e quello ancora da assumere deve essere selezionato con rigore e visione prospettica. Certamente non si vuol fare riferimento soltanto a quanti hanno incarichi specifici nell'ambito della digitalizzazione, ma occorre pensare ad un uso e ad una fruizione assai generalizzata della tecnologia, senza dimenticare che il dialogo fra i cittadini e le pubbliche amministrazioni avverrà e si svilupperà sempre più con questo nuovo sistema relazionale.

Il compito affidato al Rtd, come abbiamo visto, non concerne soltanto gli aspetti tecnici e giuridici ma investe anche la strategia, l'organizzazione della macchina amministrativa. Si tratta di un compito arduo e faticoso perché le competenze attribuite al Rtd sono ampie, le attività e le funzioni da svolgere sono diverse e necessitano per lo più della



FORUM DI AMMINISTRAZIONE IN CAMMINO

Rivista elettronica di diritto pubblico, diritto amministrativo, diritto dell'economia e scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet"

Direttori Prof. Giuseppe Di Gaspare - Prof. Bernardo Giorgio Mattarella - Prof. Aristide Police

collaborazione e della partecipazione di altri soggetti, *in primis* del vertice dell'organo politico o amministrativo dell'ente.

Per realizzare la transizione digitale è necessario un cambiamento culturale e organizzativo dell'amministrazione; non è sufficiente richiedere il possesso di competenze tecniche e giuridiche al Rtd senza sostenerlo, al contempo, nei rilevanti compiti di innovazione a lui affidati. Il Rtd rappresenta il motore del cambiamento verso la digitalizzazione della P.A., ma egli - in questa impegnativa fase di transizione - ha bisogno dell'aiuto e della collaborazione delle altre figure presenti nell'amministrazione. Molte amministrazioni, anche a seguito delle misure adottate dal Pnrr, faticano ad implementare i servizi pubblici digitali. I Comuni, soprattutto quelli più piccoli, devono essere aiutati attraverso reti di supporto e assistenza tecnica. È necessario, pertanto, conoscere le criticità e la dimensione dell'ente per agire efficacemente sulla struttura, sull'organizzazione e sulle risorse.

Digitalizzazione vuol dire anche maggiore trasparenza dell'azione amministrativa⁵⁰ e semplificazione dei rapporti tra cittadini e pubblica amministrazione. L'avvento dell'era digitale ha comportato la nascita della cittadinanza digitale, ossia la nascita di alcuni importanti diritti per cittadini e imprese (uso delle tecnologie, identità digitale e domicilio digitale, effettuazione di pagamenti con modalità informatiche, alfabetizzazione informatica dei cittadini). I cittadini, che devono conoscere e sapere utilizzare la tecnologia, sono chiamati a partecipare alla costruzione della cittadinanza digitale "operando perché la transizione al digitale non comporti una regressione sul piano della tutela dei diritti"⁵¹.

La transizione digitale della pubblica amministrazione, in conclusione, non dipende esclusivamente dal Rtd che pure, come abbiamo visto, ha un ruolo propulsivo fondamentale nel processo di innovazione e cambiamento dell'amministrazione.

La sfida della transizione digitale comporta infatti, inevitabilmente, la cooperazione tra tutti i soggetti interni all'amministrazione e il Rtd, che va rafforzata con una migliore e più efficace organizzazione interna e il sostegno, sempre più consapevole, di cittadini e imprese, da cui ci si attende un'attiva partecipazione.

⁵⁰ F. MANGANARO, *Trasparenza e digitalizzazione*, in *Diritto e processo amministrativo*, E.S.I., 2019, pp. 25-38. Sul punto anche F. FAINI, secondo cui "il connubio tra trasparenza e digitalizzazione è *in nuce* al concetto stesso di *disclosure*, dal momento che gli strumenti digitali e in particolare il web, con le sue caratteristiche intrinseche di ubiquità e immediatezza nella diffusione, favoriscono ontologicamente la trasparenza", cfr. F. FAINI, *Il volto dell'amministrazione digitale nel quadro della rinnovata fisionomia dei diritti in rete*, in *Il diritto dell'informazione e dell'informatica*, n. 4-5, 2019, p. 1106.

⁵¹ cfr. G. PASCUZZI, *Ivi*, p. 212.