

# **VERSO IL SISTEMA NAZIONALE DI E-GOV**

## **LINEE STRATEGICHE**

***Ministero per le riforme e le innovazioni  
nella pubblica amministrazione***

## Premessa

La competitività del Paese è strettamente connessa alla qualità della Pubblica Amministrazione, da cui dipende l'attuazione delle politiche pubbliche e l'efficienza dei servizi resi ai cittadini e alle imprese.

Dal buon funzionamento della Pubblica Amministrazione, centrale e locale, discende l'esercizio dei diritti costituzionali primari, la creazione di un ambiente funzionale alla crescita economica e agli investimenti, il contenimento della spesa pubblica.

È prioritario rilanciare la “riforma” amministrativa attraverso una coerente strategia multilivello che non si limiti alle, pur necessarie, modifiche normative ma sappia coniugare innovazione tecnologica, cambiamento organizzativo e gestionale, valorizzazione del capitale umano attraverso la crescita professionale e la misurazione e valutazione dei risultati.

### **Per modernizzare davvero la Pubblica Amministrazione occorre utilizzare tutte - e tutte insieme - le leve abilitanti.**

La scelta di unificare i Dipartimenti Innovazione Tecnologica e Funzione Pubblica in un unico Ministero per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione è stata effettuata proprio nella convinzione che le nuove tecnologie possano determinare un sostanziale salto di qualità solo se vengono utilizzate in maniera sinergica e secondo un disegno coerente.

Negli ultimi anni le amministrazioni pubbliche, con diverse velocità e intensità, hanno iniziato un graduale processo di informatizzazione degli uffici e dei servizi (e-government) che, anche a fronte di investimenti significativi, non sempre ha avuto come logico presupposto una programmazione organica.

I sistemi informativi della PA centrale presentano un profilo piuttosto avanzato almeno dal punto di vista quantitativo: 68 grandi calcolatori di sistema, 22.000 calcolatori dipartimentali, 527.000 personal computer (dati CNIPA 2006); si valuta che vi siano un totale di addetti all'ICT corrispondente a 17.000 anni/persona, dati che rendono la PA di gran lunga la più grande azienda italiana del settore.

Tuttavia, il livello di efficienza percepibile da parte dei cittadini e delle imprese non ha registrato una progressione corrispondente, e, solo in alcuni settori verticali, si è avuta l'informatizzazione di intere procedure e non di singoli segmenti di processo.

Anche il miglioramento dell'efficienza interna ha raggiunto solo alcuni degli obiettivi prefissati nel 2001: si sono diffuse rapidamente le applicazioni più semplici (e-mail, siti web e protocollo informatico), ma c'è uno scarso utilizzo degli strumenti più evoluti ed efficaci sia per il contenimento della spesa, quali la posta certificata e l'acquisto di beni e servizi sul mercato elettronico (e-procurement), sia per il monitoraggio dei risultati e la trasparenza dei processi operativi (workflow).

Nel sistema Regioni/Enti locali, poi, l'adozione delle nuove tecnologie è molto differenziata: si trovano aree di assoluta eccellenza, in cui all'informatizzazione dei processi di base si affianca la realizzazione di servizi avanzati sul web, ma anche

situazioni di forte ritardo, in particolare in alcune regioni del sud e nei piccoli Comuni.

Il dato più eloquente si riferisce alla connettività: secondo il rapporto ISTAT 2005, solo il 32,1% dei Comuni è connesso alla Banda Larga e la percentuale scende al 25,6% per i Comuni al di sotto dei 5.000 abitanti.

Per quanto riguarda la qualità dei servizi ai cittadini, ormai il sito istituzionale è presente nella quasi totalità dei Comuni, ma solo il 19,4% dei Comuni sotto i 10.000 abitanti è in grado di offrire servizi transattivi (es: modulistica) e addirittura solo l'11,1% garantisce servizi che richiedono l'identificazione (dal Rapporto CNIPA sull'innovazione nelle regioni d'Italia 2006).

**Si può dire che nell'e-government non c'è un sistema-paese, ma ci sono molti sistemi locali e non è percepibile un livello minimo d'innovazione comune a tutti.**

Le politiche pubbliche attuate finora non hanno attenuato questo divario, che determina forti discriminazioni territoriali per i cittadini. Ad esempio, le risorse provenienti dal fondo costituito dai proventi derivanti dalle licenze UMTS sono state suddivise su troppe iniziative locali, di front office anziché di struttura, senza una adeguata valutazione della loro sostenibilità nel tempo, con un conseguente sviluppo di un numero consistente di buone pratiche, disponibili per la durata del progetto ma che, solo in un limitato numero di casi, sono diventate esercizio e vengono realmente fruite dai cittadini.

La bassa intensità d'uso dei servizi forniti sul web viene rilevata da tutti gli osservatori del settore. Occorre elevare il livello di alfabetizzazione informatica della popolazione e rendere disponibili i servizi attraverso piattaforme differenziate, anche approfittando della convergenza digitale (Multicanalità).

Ma, prima di tutto, sono da rimuovere le barriere tecnologiche e normative che ostacolano l'accesso ai servizi e ai pagamenti on-line; va ancora realizzato un Sistema nazionale di identificazione in rete che possa supportare, ad un tempo, le esigenze della sicurezza e quelle della modernizzazione, recuperando i ritardi del progetto CIE (Carta di Identità Elettronica) e facendo convergere su questo unico strumento tutti i sistemi di accesso ai servizi on-line. Non è poi ancora raggiunto l'obiettivo di una effettiva interoperabilità tra le amministrazioni, centrali e locali, che è la condizione perché si possano integrare fra loro gli archivi e condividere pienamente le informazioni in tempo reale, senza duplicarle o richiederle agli utenti.

Il divario fra la disponibilità di servizi sul web e la diffusione del loro utilizzo non deriva solo da un deficit di comunicazione: l'esperienza dimostra che, quando i servizi sono davvero utili, i cittadini imparano ad usarli in tempi molto rapidi. La questione è che, **se non si interviene sulla riorganizzazione dei processi, l'accesso ai servizi in modalità telematica non semplifica in modo sostanziale la vita degli utenti**: paradossalmente, si può stare in fila anche di fronte a uno sportello virtuale.

La cornice normativa, dalle leggi Bassanini al Codice della PA digitale, è notevolmente più avanzata della realtà: basti dire che i procedimenti virtuali, nonostante la piena validità legale sancita dalle norme, sono ancora in massima parte aggiuntivi - e non sostitutivi - rispetto ai flussi cartacei tradizionali, soprattutto

quando coinvolgono più di una amministrazione. In questo modo l'effetto di semplificazione viene in gran parte vanificato e non si accelerano i tempi.

L'esempio più evidente è quello dello Sportello Unico per le attività produttive (SUAP), che, laddove è stato realizzato, spesso si scontra con le resistenze delle amministrazioni coinvolte che continuano a seguire prassi consolidate e in modo separato dalle altre.

**Le politiche di e-Government sono davvero efficaci solo se riescono a scardinare gli anacronistici rapporti che ancora caratterizzano le modalità di interazione delle amministrazioni fra loro e con i cittadini**, contribuendo a costruire un modello amministrativo completamente nuovo, non più fondato sulle autorizzazioni preventive, ma sui controlli ex post, capace di eliminare la burocrazia inutile che grava sui cittadini e sulle imprese e di anticipare i bisogni in maniera pro-attiva, misurabile - e dunque responsabile - nei risultati quantitativi e qualitativi, imparziale ma non impersonale. Un'amministrazione che non sia un vincolo strutturale alla crescita economica ma un fattore di sviluppo dell'economia della conoscenza.

Promuovere l'innovazione dei processi della PA significa anche spingere le imprese a qualificare a loro volta i loro processi, aumentando la competitività sia a livello nazionale che internazionale, e creare un ambiente favorevole alla crescita dell'industria italiana nel settore ICT.

Per ottenere il risultato di una percepibile innovazione del sistema PA nell'arco di una legislatura, è indispensabile avviare subito una nuova fase delle politiche di e-Government, caratterizzata da una forte coerenza di indirizzi da parte di tutte le amministrazioni.

**La digitalizzazione deve andare di pari passo con la riduzione dei tempi effettivi e con una radicale semplificazione**, superando così la frattura fra innovazione tecnologica e innovazione amministrativa che ha finora frenato l'efficacia dell'e-government.

Inoltre, l'e-government deve poter offrire alla collettività un **controllo più trasparente sulla gestione dei flussi di spesa**; a tal fine occorre sviluppare le applicazioni che consentono un maggior controllo di gestione e una più efficace misurazione della produttività e dei flussi di lavoro (workflow), e generalizzare l'e-procurement per gli acquisti di beni e servizi.

A tale scopo, è necessario **spostare l'attenzione sul back office** (la reingegnerizzazione dei servizi) per migliorare in modo sostanziale il front office (la fruizione dei servizi sia in modalità digitale, sia fisica). Ciò significa utilizzare le nuove tecnologie non per informatizzare le prassi esistenti, ma per "reinventare" i processi amministrativi ed incidere così in modo sostanziale sulla qualità della PA. È una politica meno visibile, ma certamente più efficace.

Non è sufficiente innestare l'informatica sul tradizionale procedimento cartaceo, con il rischio di informatizzare l'inefficienza; sono ormai maturi i tempi per un cambiamento di paradigma, che incorpori pienamente la "sintassi digitale".

Inoltre, occorre **considerare prioritaria la piena cooperazione fra le amministrazioni per la condivisione degli archivi e delle informazioni**, secondo il principio dell'unitarietà della PA in rapporto agli utenti.

Tali obiettivi necessitano, per essere realizzati, della costituzione, **in ogni amministrazione centrale, di un unico Centro di competenza** che presieda alle scelte organizzative e tecnologiche e richiede che tutti i Centri di competenza cooperino in sede di **Conferenza permanente per l'innovazione tecnologica** (art. 18 del Codice per l'Amministrazione digitale) al disegno complessivo e all'individuazione delle priorità. La Conferenza è il punto di raccordo fra le Amministrazioni Centrali e la Presidenza del Consiglio. Le linee prioritarie concordate dalla Conferenza sono periodicamente sottoposte al Comitato dei Ministri per la Società dell'Informazione (CMSI) che decide sulla articolazione temporale dei finanziamenti necessari.

Il Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie, presso cui è istituita la Segreteria del CMSI, assume anche le funzioni di segreteria tecnica della Conferenza e valuta gli eventuali ambiti di cooperazione rafforzata su cui far convergere specifiche richieste di finanziamento al CIPE.

**Tale modello di “governance cooperativa” deve, a maggior ragione, coinvolgere il sistema degli Enti locali**, nel pieno rispetto dell'autonomia delle scelte, ma all'interno di modelli di cooperazione e standard pienamente condivisi e concertati nelle apposite sedi bilaterali (Ministero per le riforme e le innovazioni nella PA – Enti locali), anche con il supporto istruttorio e consultivo della commissione permanente per l'innovazione tecnologica nelle regioni e negli Enti locali (art. 14 del Codice per l'amministrazione digitale).

Il quadro istituzionale e legislativo spinge decisamente in questo senso.

L'art. 117 della Costituzione è la norma primaria che assegna allo Stato la legislazione esclusiva in materia di “coordinamento informatico dei dati dell'amministrazione statale regionale e locale”. La Corte Costituzionale, con sentenza del gennaio 2004 n.17, ha ulteriormente osservato che sono riferibili al coordinamento statale “anche i profili della qualità dei servizi e della razionalizzazione della spesa in materia informatica, in quanto necessari al fine di garantire l'omogeneità nella elaborazione e trasmissione dei dati.”

La recente Legge di Semplificazione (L. n. 246/2005) introduce il principio dei “livelli minimi di semplificazione” per tutte le amministrazioni e su tutto il territorio nazionale.

Occorre garantire una forte regia unitaria, per focalizzare ed armonizzare gli investimenti, monitorare la spesa e lo stato di avanzamento delle diverse iniziative. Ciò significa passare dalla sperimentazione all'implementazione e da progetti di e-government ad un vero e proprio **Sistema nazionale di e-government**.

**Occorre superare il concetto di buone pratiche per rendere gli interventi strutturali e sostenibili a livello economico e di gestione.** La sperimentazione sull'utilizzo delle nuove tecnologie ha ormai raggiunto una maturità tale da poter essere inserita nella prassi d'esercizio.

All'interno del disegno complessivo del Sistema nazionale di e-government, una volta configurato con la piena concertazione di tutte le amministrazioni coinvolte, si deve ritrovare la piena coerenza anche delle iniziative finanziate dai Fondi strutturali e con risorse nazionali (CIPE).

In questa direzione, il contesto europeo offre dei riferimenti interessanti e ci induce ad operare delle scelte.

L'impegno a partecipare alla costruzione di uno spazio amministrativo europeo e l'obiettivo di una moderna governance multilivello sul piano interno si legano indissolubilmente. Bisogna proseguire con rinnovato impegno sulla strada della modernizzazione amministrativa, intrapresa anche sulla base del Piano per l'Innovazione, la Crescita e l'Occupazione (PICO) presentato alla Commissione, che mette il cittadino e le imprese al centro di tutta l'attività amministrativa.

In sintesi, dalle peculiari esperienze italiane e dagli indirizzi europei, scaturiscono i grandi obiettivi strategici da raggiungere, a cui devono necessariamente uniformarsi le direttive di intervento:

- **migliorare l'efficienza interna di ogni singola amministrazione**, ottenendo un forte cambiamento organizzativo e gestionale grazie alle potenzialità dell'innovazione tecnologica;
- **realizzare la piena cooperazione fra le amministrazioni** mediante la condivisione degli archivi e delle informazioni, per **ridurre i tempi e semplificare le procedure**;
- **migliorare la trasparenza e l'efficienza della spesa pubblica** attraverso strumenti che consentano un maggior controllo di gestione e della finanza pubblica;
- **sviluppare i servizi on-line e garantire l'accesso in modo veloce e sicuro** combattendo il divario digitale dovuto a diverse condizioni sociali, fisiche o territoriali;
- **misurare la qualità dei servizi offerti dalla PA con criteri qualitativi e quantitativi anche in termini di bilancio sociale**, utilizzando le tecnologie per la valutazione sia all'interno della PA che per misurare la customer satisfaction;
- **promuovere l'innovazione dei processi della PA per qualificare l'offerta delle imprese ed aumentarne la competitività sia a livello nazionale che internazionale**;
- **creare un ambiente favorevole alla crescita dell'industria ICT** anche sostenendo iniziative che favoriscano lo sviluppo e la gestione dei progetti open source e la ricerca di soluzioni avanzate.

## **Le linee strategiche**

Nel quadro in precedenza delineato si inseriscono le linee strategiche per l'innovazione dei processi della PA di seguito schematicamente riportate con i relativi obiettivi d'intervento:

### Governance

- *L'innovazione dei processi nella PA*
- *Le scelte per un modello percepibile di semplificazione*
- *La cooperazione tra le pubbliche amministrazioni*
- *La governance internazionale*
- *Il monitoraggio e la misurazione della qualità della PA*

### Infrastrutture e servizi per la PA

- *Il consolidamento delle infrastrutture e delle tecnologie abilitanti*
- *La riqualificazione ed omogeneizzazione degli interventi*
- *L'abilitazione per l'accesso ai servizi*
- *Integrazione delle banche dati, ontologie per la descrizione di servizi e dati*
- *Dematerializzazione*
- *Pagamenti on-line*
- *I portali nazionali*
- *L'accessibilità*

### Organizzazione e capitale umano

- *Il coordinamento degli organismi a supporto del processo d'innovazione*
- *La rete delle eccellenze e degli innovatori*
- *Le nuove tecnologie e la formazione del personale della PA*

### Efficienza e sostenibilità

- *Osservatorio sui bandi europei per l'innovazione*
- *Contenimento dei costi*

### L'innovazione della PA per lo sviluppo della società e del sistema produttivo

- *Il divario digitale*
- *La promozione dello sviluppo nei settori dell'innovazione*
- *Politica per lo sviluppo del software*

## Governance

### *L'innovazione dei processi nella PA*

L'innovazione dei processi e dei servizi nella PA non può essere lasciata in evoluzione libera, stante la complessità delle variabili in gioco (Amministrazioni coinvolte, problematiche tecniche, giuridiche, amministrative, etc.). La considerazione fondamentale è che non vi può essere innovazione dettata unicamente dall'applicazione delle tecnologie, ma si debba tener conto, secondo una visione integrata, della semplificazione dei processi amministrativi, della sostenibilità degli stessi e della necessità di interazione dei servizi tra le diverse Amministrazioni che devono operare in qualità e sicurezza.

È necessaria una forte azione di coordinamento che coinvolga le Amministrazioni centrali e locali per condividere gli obiettivi e definire la programmazione di breve e lungo termine, individuando le linee prioritarie d'intervento, le modalità d'attuazione, di controllo e mettendo a sistema le diverse esperienze e iniziative settoriali già realizzate. Ovviamente, il processo deve ottimizzare gli investimenti per prevedere un incremento di qualità ed un contenimento complessivo della spesa pubblica.

La principale esigenza è il coordinamento delle iniziative settoriali, di competenza delle diverse Amministrazioni, per poter attivare, in tempi brevi ed in modo incrementale, la riorganizzazione dei macroprocessi, anche affiancando le Amministrazioni nella progettazione e attuazione degli interventi.

Tale coordinamento non può prescindere, innanzi tutto, dalla messa a punto della regolamentazione tecnica volta ad omogeneizzare ed integrare le procedure, attraverso l'emanazione delle regole tecniche di cui all'art. 71 del Codice dell'amministrazione digitale.

La metodologia di attuazione del sistema nazionale di e-government presuppone:

- la condivisione degli obiettivi e delle strategie di intervento;
- il raccordo delle azioni della PA centrale;
- il coordinamento delle iniziative nazionali e territoriali anche attraverso una migliore definizione dei contenuti degli Accordi di programma quadro;
- un'attività costante di monitoraggio per la valutazione dello stato di attuazione degli interventi definiti nell'ambito di una strategia condivisa.

### *Le scelte per un modello percepibile di semplificazione*

Le azioni di semplificazione dovranno individuare obiettivi di risultato, i soggetti responsabili della loro realizzazione e gli strumenti per misurare i risultati effettivamente percepiti. È, inoltre, essenziale l'utilizzo integrato di un'ampia gamma di strumenti per garantire l'effettività degli interventi di semplificazione: semplificazione normativa e amministrativa, innovazione tecnologica e organizzativa, formazione del personale, programmi di sostegno e di accompagnamento.

Le fondamentali azioni di semplificazione dovranno essere volte:



- alla riduzione dei tempi delle procedure
- alla riduzione drastica degli oneri burocratici
- alla progressiva eliminazione della documentazione cartacea
- alla sistematica reingegnerizzazione dei processi di servizio.

La realizzazione integrale di tali obiettivi deve essere oggetto di un piano di legislatura, peraltro già avviato dal Governo con il recente disegno di legge in materia di riduzione degli oneri burocratici.

In tale ambito si inquadra lo sviluppo del sistema nazionale dell'e-government, che è elemento fondamentale per consentire la realizzazione degli obiettivi esposti.

Deve essere programmata e sviluppata un'attività coordinata di innovazione dei servizi e dei processi basati sull'applicazione dell'ICT. Di particolare importanza, anche per il suo riflesso trasversale, è lo sviluppo di sistemi integrati per il controllo della spesa con imputabilità per centri di costo e l'informatizzazione dei pagamenti erogati dalla pubblica amministrazione. La portata di tale intervento è fondamentale per consentire in efficienza e trasparenza la gestione della spesa e degli interventi pubblici.

Occorre, inoltre, procedere all'eliminazione dei certificati attraverso l'acquisizione diretta di dati e documenti e al controllo dei dati autocertificati per via telematica; agevolare l'acquisizione d'ufficio ed il controllo sulle dichiarazioni sostitutive riguardanti informazioni e dati relativi a stati, qualità personali e fatti, contenuti in albi, elenchi o pubblici registri attraverso azioni volte a rendere disponibili in rete i dati in possesso delle singole amministrazioni, secondo regole d'accesso condivise e nel rispetto del Codice della privacy, e vietando la duplicazione di banche dati.

A tal fine le amministrazioni certificanti, titolari di banche dati accessibili per via telematica:

- disciplinano, mediante convenzioni quadro, l'acquisizione diretta dei dati da parte delle amministrazioni procedenti, ai sensi degli artt. 43 e 71 del DPR n. 445 del 2000 ed individuano le modalità tecniche più idonee per l'accesso. Tali convenzioni sono integrate, altresì, con l'autorizzazione che definisce i limiti e le condizioni di accesso per assicurare la riservatezza dei dati personali ai sensi della normativa vigente;
- individuano un ufficio, responsabile delle attività volte a gestire, garantire e verificare la trasmissione dei dati o l'accesso diretto agli stessi da parte delle amministrazioni procedenti che è tenuto a dare immediata risposta alle amministrazioni procedenti sulle modalità di accesso ai dati dell'amministrazione certificante;
- individuano e rendono note, attraverso la pubblicazione sul sito internet dell'amministrazione, le misure organizzative adottate per l'efficiente, efficace e tempestiva acquisizione d'ufficio dei dati e per l'effettuazione dei controlli medesimi, nonché le modalità per la loro esecuzione.

Inoltre nei settori nevralgici per la vita del Paese (sanità, ambiente, trasporti, formazione, sicurezza pubblica, giustizia, beni culturali) deve essere programmata e sviluppata un'attività coordinata di innovazione dei servizi e dei processi basati sull'applicazione dell'ICT.

#### *La cooperazione tra le pubbliche amministrazioni*

La reingegnerizzazione dei processi in un quadro di sistema richiede la definizione chiara dei servizi che ogni amministrazione offre e delle modalità di erogazione degli stessi. I modelli organizzativi e tecnologici per sviluppare il Sistema Pubblico di Connettività e Cooperazione Applicativa (SPC) della PA, approvati in conferenza stato-regioni si basano su standard aperti ampiamente diffusi a livello della comunità nazionale ed internazionale e, pertanto, la loro applicazione è realisticamente attuabile in tempi brevi.

Il modello cooperativo ha una significativa implicazione a livello dell'organizzazione interna dei diversi settori della PA, in quanto richiede la determinazione di regole chiare per l'erogazione e la misurazione della qualità dei servizi. L'ottica è quella di definire nuovi processi a partire dalle funzionalità e dai servizi interni ed esterni forniti dalle amministrazioni. In tal modo si riducono i tempi di definizione e attuazione di un processo poiché si usano servizi già esistenti e si ha un preciso controllo dei costi d'attivazione e gestione. Ciò permette di garantire in modo unitario, economicamente vantaggioso e sicuro l'integrazione dei dati e servizi necessari alla definizione di nuovi procedimenti amministrativi, eliminando la proliferazione di banche dati, la richiesta di certificati. Ne consegue che:

- i dati possono essere gestiti e consultati sempre dalla fonte primaria;
- l'amministrazione nel suo complesso può essere vista come un interlocutore unico.

#### *La governance internazionale*

La filiera di governance per l'ammodernamento della pubblica amministrazione non può prescindere dal livello sopranazionale, in primis quello europeo. In proposito, è necessario:

- rafforzare i contatti strutturali con la Commissione;
- rilanciare la cooperazione bilaterale, anche a livello informale, tra i Ministri responsabili per l'ammodernamento amministrativo e l'innovazione;
- sfruttare le potenzialità di progetti transfrontalieri come quelli relativi ai Corridoi;
- rafforzare e coordinare la presenza italiana nei gruppi di lavoro sulle tematiche concernenti la società dell'informazione e le politiche volte allo sviluppo dell'ICT;
- aiutare le nostre imprese a competere in maniera più incisiva in programmi europei specifici per la competitività e l'innovazione;

- continuare ad assicurare il nostro contributo a “gemellaggi ” europei, per fornire assistenza a Paesi che hanno in corso programmi di semplificazione amministrativa e normativa.

In ambito ONU e OCSE l'Italia deve svolgere un ruolo attivo e propositivo, anche con iniziative nuove che coinvolgano maggiormente la società civile, in tutti i fori nei quali si discutono i temi della società dell'informazione, dell'ICT e della modernizzazione amministrativa, a partire da quelli sul futuro di Internet, quello sull'uso delle informazioni e i contenuti del settore pubblico, quelli sulla Public Governance, quello sull'economia digitale.

L'obiettivo è di assicurare una governance del processo di trasformazione della pubblica amministrazione che tenga conto di tutte le istanze e assicuri un continuo confronto con le esperienze e il pensiero degli altri partners internazionali, ma che assicuri anche all'Italia un ruolo propositivo sul piano globale, partecipando attivamente alle attività internazionali e stimolando nuove iniziative di collaborazione, in particolare con i Paesi ancora in fase di sviluppo interessati alle soluzioni e alle professionalità italiane nel settore dell'e-government e dell'ICT.

#### *Il monitoraggio e la misurazione della qualità della PA*

Le azioni di coordinamento e indirizzo richiedono la determinazione di indicatori condivisi per il monitoraggio delle iniziative e per la valutazione degli impatti in termini di costi ed efficienza sul sistema complessivo. I modelli di valutazione di ogni intervento devono prevedere criteri quantitativi e qualitativi valutabili in ogni fase di un intervento. A tale scopo i Centri di competenza, devono assumere un ruolo chiave per poter garantire continuità e coerenza all'azione di monitoraggio.

È essenziale, poi, nell'ambito delle azioni finalizzate a ridurre e dare certezza ai tempi di conclusione dei procedimenti, elemento fondamentale per la valutazione della qualità della PA, l'utilizzazione delle potenzialità dei sistemi di gestione informatica dei flussi documentali ai fini della misurazione dei tempi effettivi di conclusione dei procedimenti.

Fattori indispensabili per tale valutazione sono:

1. l'individuazione delle aree critiche sulle quali intervenire;
2. la predisposizione e l'implementazione di programmi di semplificazione, reingegnerizzazione;
3. l'individuazione di nuovi criteri valutativi del lavoro attraverso la definizione di obiettivi misurabili oggettivamente sia all'interno dell'amministrazione (al perseguimento dei quali ancorare parte della retribuzione del Responsabile) che verso il cittadino utente (customer satisfaction).

## **Infrastrutture e servizi per la PA**

### *Il consolidamento delle infrastrutture e delle tecnologie abilitanti*

La definizione di nuovi processi non può prescindere da alcuni interventi trasversali che vanno potenziati in un quadro complessivo di crescita del Paese. Tra questi particolare rilievo strategico deve essere dato:

- allo sviluppo delle applicazioni della larga banda, tenendo conto delle implicazioni sulla disponibilità dell'infrastruttura sull'intero territorio nazionale;
- alla realizzazione di infrastrutture per la cooperazione applicativa (Sistema pubblico di connettività e cooperazione applicativa);
- alla gestione telematica dei registri pubblici e alla gestione dei flussi documentali con validità giuridica;
- ai sistemi integrati di autenticazione per l'accesso a dati e servizi operanti in ottica federata;
- alla sicurezza informatica e telematica, tendo conto delle problematiche di confidenzialità e integrità nella gestione dei dati;
- alla piena diffusione della firma digitale, della marcatura temporale e alla posta certificata;
- all'utilizzo della conservazione a norma di documenti elettronici.

### *La riqualificazione ed omogeneizzazione degli interventi*

Gli interventi effettuati nel settore dell'innovazione richiedono un significativo sforzo di razionalizzazione e di omogeneizzazione, per pervenire a linee di sviluppo chiare, condivise e numericamente confrontabili con quelle degli altri Paesi europei.

La revisione, completata in ottobre, del Piano per l'Innovazione, la Crescita e l'Occupazione (PICO) predisposto dal Governo nel 2005 in attuazione della Strategia di Lisbona dell'Unione Europea per la crescita e l'occupazione, ha consentito di effettuare un primo lavoro di riorganizzazione. Le 37 misure inizialmente contenute nel PICO sono state razionalizzate ed accorpate, consentendo la definizione di un nuovo programma che prevede complessivamente 11 misure mirate a realizzare quattro obiettivi prioritari:

- modernizzare la pubblica amministrazione, con particolare attenzione ai servizi per i cittadini e per le imprese (e-government);
- realizzare progetti di grande innovazione e impatto in aree come la scuola, la sanità, il turismo, l'infomobilità, il riconoscimento elettronico;
- favorire l'innovazione tecnologica del sistema produttivo, con particolare attenzione alle PMI;
- ridurre il digital divide.

Le 11 misure incluse nel PICO sono le seguenti:

*Modernizzazione della PA*

1. e-government – miglioramento dell'efficienza della PA
2. e-government – iniziative di alto impatto

*Innovazione in settori strategici*

3. Piattaforma elettronica per il turismo
4. ICT e contenuti digitali per le scuole
5. ICT@Università
6. Piattaforma nazionale per la sanità
7. Piattaforma per l'infomobilità

*Innovazione del sistema produttivo*

8. Azioni per favorire l'innovazione dei processi e dei prodotti, in particolare per le PMI
9. Piani regionali per rafforzare la competitività industriale locale

*Riduzione del digital divide*

10. Diffusione dell'uso delle ICT
11. Accesso per tutti all'educazione e alla formazione

*L'abilitazione per l'accesso ai servizi*

Il cittadino oggi deve farsi carico di un gran numero di UserId, Password e PIN diversi assegnati dalle pubbliche amministrazioni centrali e locali e anche da Enti non pubblici.

È necessario riaffermare che l'identità digitale dell'utente è unica per tutta la pubblica amministrazione italiana e, di conseguenza, deve convergere su un unico meccanismo al fine di evitare il proliferare di strumenti di autenticazione informatica. A tal fine, d'intesa con le Amministrazioni competenti, la Carta d'identità elettronica (CIE) potrà divenire lo strumento informatico unico per consentire ai cittadini l'accesso in rete ai servizi delle Pubbliche Amministrazioni. È inoltre necessario rendere disponibile sul dispositivo di identificazione una firma digitale per consentire ai cittadini di produrre istanze digitali e trasmetterle anche in modalità telematica alla Pubblica Amministrazione. La validità della firma digitale è limitata alle sole istanze per la Pubblica Amministrazione digitale.

I servizi di consultazione telematica per l'identificazione dei cittadini e per la verifica della firma digitale, nell'ottica dei modelli di cooperazione applicativa, devono essere accessibili mediante formati e protocolli standard.

La realizzazione di nuovi servizi telematici, se è richiesta l'identificazione del soggetto, deve prevedere in ogni caso come modalità d'accesso anche la CIE.

*Accesso alle banche dati, ontologie per la descrizione di servizi e dati*

Elemento prioritario della strategia è rendere disponibili le banche dati delle Amministrazioni in rete e in modalità standard secondo regole d'accesso condivise, eliminando le duplicazioni attualmente esistenti. Particolare rilevanza va data alla gestione delle banche dati d'interesse nazionale, le quali, ferme restando la

competenza e la titolarità dei dati da parte di ciascuna Pubblica Amministrazione, costituiscono un sistema informativo unitario che garantisce l'allineamento e l'accesso da parte delle PA interessate, così come previsto dall'art. 60 del Codice dell'amministrazione digitale. La realizzazione, già avviata, del Sistema Pubblico di Connettività (SPC) può essere un grande passo avanti, ma i servizi infrastrutturali offerti devono garantire in modo omogeneo sia gli standard tecnologici (**in che modo** si scambiano le informazioni in modo sicuro ed affidabile), sia gli standard applicativi (**cosa** viene scambiato e come vanno codificati i dati per essere interpretabili in automatico).

Nel rispetto dell'autonomia di gestione, è di fondamentale importanza che dati e servizi vengano descritti in modo omogeneo per favorire l'integrazione tra le diverse Amministrazioni. Si pensi, ad esempio, ai dati relativi ai sistemi territoriali, sanitari o anagrafici, che possono richiedere uno scambio di dati tra diversi Enti sia a livello locale che nazionale, per cui è opportuna una codifica condivisa. A tale scopo è necessario attivare un sistema per la gestione e controllo delle specifiche dei servizi e del formato dei dati, come, ad esempio, definito, per quanto riguarda la gestione dei dati territoriali, dall'art. 59 del Codice citato.

Per quanto riguarda l'utilizzo di standard, è di fondamentale importanza adottare le tecnologie e gli standard emergenti, basati sulle *Ontologie*, per la descrizione al livello semantico delle caratteristiche dei dati scambiati e la determinazione dell'equivalenza semantica delle funzionalità dei servizi offerti e richiesti in modo interoperante e cooperante tra sistemi informatici. Mediante l'utilizzo di tali standard e tecnologie dovrà essere prodotta una classificazione semantica univoca ed automaticamente fruibile dei servizi offerti e dei dati accessibili da parte delle Pubbliche Amministrazioni.

### *Dematerializzazione*

Una reale innovazione dei processi amministrativi non può prescindere dalla necessità di sostituire procedure basate su produzione, trattamento, e conservazione del documento cartaceo, con procedure basate sulla produzione, gestione e conservazione di documenti informatici. In questo ambito si inserisce come sottoinsieme l'attività (spesso erroneamente considerata esclusiva) di trasformazione di documenti generati come cartacei in documenti informatici. Tale esigenza è basilare per una nuova formulazione di tutti i processi amministrativi ed è motivata sia dalla necessità di dare piena attuazione alla gestione dei documenti in formato elettronico, che a risolvere enormi problemi di logistica e costi legati alla gestione di archivi cartacei di dimensioni considerevoli e crescenti. È bene notare che, mentre nell'applicazione della posta certificata, della firma digitale e del protocollo informatico esistono ormai significative realizzazioni, il processo di dematerializzazione va incrementato anche in considerazione di un'attenta analisi delle implicazioni normative. Elementi imprescindibili della dematerializzazione sono la salvaguardia del valore riconosciuto al documento nell'ambito del sistema delle prove, quale elemento funzionale alla sicurezza del commercio giuridico, e la necessità di visualizzare il documento anche a distanza di anni. La diversa natura del

documento informatico comporta:

- la necessità di un aggiornamento della normativa attuale in modo da garantire la salvaguardia nel tempo dei documenti;
- la leggibilità dei documenti a dispetto dell'obsolescenza dei supporti e dei formati con cui sono memorizzati;
- il rispetto dei requisiti di sicurezza circa la formazione, il contenuto e l'immutabilità che sono riconosciuti al documento *tout court* (cfr. in particolare art. 2699 ss. c.c., 2712 ss. c.c., 214 ss. c.p.c.).

### *Pagamenti on-line*

Per un incremento dell'efficienza della PA deve essere potenziata la possibilità di effettuare on-line pagamenti per le pubbliche amministrazioni e per i concessionari dei servizi pubblici, anche ai sensi dell'articolo 5 del Codice dell'Amministrazione Digitale che dispone che, dal 30 giugno 2007, le PAC dovranno consentire tale forma di pagamento.

La disponibilità di servizi di pagamento on-line deve consentire una comunicazione totalmente telematica tra impresa e pubblica amministrazione con conseguente riduzione dei costi amministrativi, correlati alla gestione dei servizi e riduzione dell'impatto organizzativo sui sistemi di back-office delle amministrazioni. I servizi di pagamento on-line devono ridurre i tempi necessari per avviare l'erogazione del servizio, rendendo più tempestiva e trasparente l'informazione degli avvenuti pagamenti da parte dei richiedenti il servizio.

A tale scopo va progressivamente estesa l'informatizzazione a tutti i pagamenti effettuati dalla pubblica amministrazione attraverso soluzioni generalizzate che:

- supportino, in maniera omogenea ed integrata, le amministrazioni nei processi di predisposizione e gestione della contabilità finanziaria e di quella economica,
- coprano gli ambiti non ancora informatizzati,
- utilizzino, in un circuito integrato, gli strumenti di pagamento del sistema bancario già noti ai beneficiari.

Deve essere predisposto anche un piano per arricchire la gamma di servizi erogabili on-line e rendere più efficaci quelli attualmente in uso che prevedono pagamenti, consentendo alle amministrazioni interessate di erogare l'intero processo di servizi senza farsi carico di definire ed attivare specifiche soluzioni tecnico organizzative.

Inoltre, vanno incoraggiate le amministrazioni a promuovere iniziative volte ad attuare quanto prescritto dal CAD in termini di diritto dei cittadini di pagare i servizi della PA in modalità elettronica (ad esempio attraverso il cellulare, un potenziale strumento di pagamento e può costituire un "portafoglio mobile" per il cittadino).

### *e-procurement*

Per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi di approvvigionamento di beni e servizi è necessario incrementare l'utilizzo degli strumenti di e-procurement che, oltre ad accrescere la competitività della PA producono un impatto immediato in termini di abbattimento dei costi, di riduzione dei tempi, di maggiore trasparenza verso gli operatori ed i cittadini, di semplificazione delle procedure. Tale sistema presuppone uno sforzo significativo in termini di formazione delle risorse umane e il sinergico avvio di altre componenti essenziali quali la firma digitale, la posta certificata, l'interoperabilità dei flussi amministrativi. In un contesto di sistema va anche incoraggiata la diffusione della conoscenza e l'utilizzo degli strumenti di e-procurement presso le Imprese e l'individuazione di meccanismi che rendano più facile l'accesso delle Piccole e Medie Imprese alla domanda pubblica.

### *I portali nazionali*

Negli ultimi anni si è avuto un notevole incremento di portali di tipo istituzionale, ma, molto spesso, le realizzazioni effettuate non sono altro che una vetrina sulle attività istituzionali, senza rappresentare punti d'accesso ai servizi delle Amministrazioni. Frequenti sono le duplicazioni più che le integrazioni tra siti di diverse Amministrazioni e, talora, i servizi offerti non consentono l'identificazione delle strutture, non sono trasparenti (è quasi sempre assente la descrizione dell'iter delle procedure) e non consentono l'individuazione dei referenti del procedimento. In tal modo il sito web diventa per l'amministrazione, una sorta di scudo verso l'utente. In definitiva è in carico all'utente sapere dove e come trovare l'informazione e il servizio desiderati e ciò porta a una perdita di fiducia da parte dei cittadini verso i servizi offerti dalle Istituzioni.

È necessario, pertanto:

- incrementare l'integrazione e la qualità dei portali nazionali, anche in relazione all'importanza della divulgazione delle informazioni e dei servizi in ambito internazionale;
- definire livelli qualitativi finalizzati ad un'attività di valutazione;
- realizzare servizi, concentrando l'attenzione sulle necessità dei cittadini e delle imprese, anche mediante lo sviluppo di sistemi basati sull'utilizzo di più canali d'accesso (televisione, Internet, telefonia, ecc.).

La finalità dei portali nazionali deve essere quella di massimizzare il vantaggio per cittadini e imprese dall'utilizzo del web nel rapporto con la pubblica amministrazione e pertanto è necessario razionalizzare gli investimenti della pubblica amministrazione su tali strumenti verso obiettivi di servizio chiaramente identificati.

Tale obiettivo richiede di:

- costituire un punto unitario ed omogeneo di accesso a informazioni e servizi erogati dalla PA centrale e locale, di semplice utilizzo e con una struttura di navigazione organizzata secondo la logica e le esigenze della specifica utenza;
- ridurre i tempi di interazione, evitare la ripetizioni di dati comuni a più adempimenti o già presenti nella banche dati delle PA aderenti (garanzia di allineamento della banche dati);



- utilizzare un sistema unico d'autenticazione.

Sarà, pertanto, necessario:

- migliorare la qualità dei siti e portali pubblici in termini di completezza, tempestività e aggiornamento delle informazioni, chiarezza e comprensibilità del linguaggio utilizzato e della struttura di presentazione, assunzione della responsabilità di quanto pubblicato e chiara identificazione dei referenti per ciascun servizio, nonché armonizzare l'offerta di contenuti e servizi di siti e portali pubblici, riducendo ridondanze e valorizzando tutte le componenti disponibili;
- coinvolgere, in modo organico, le Pubbliche Amministrazioni per garantire una partecipazione strutturata e proattiva ai portali nazionali e promuovere lo sviluppo di nuovi servizi on-line, secondo standard adeguati a garantirne la qualità e la coerenza con le logiche della cooperazione applicativa.

### *L'accessibilità*

L'accesso alle informazioni e ai servizi delle PA in modalità telematica è un nuovo diritto di cittadinanza, che deve essere garantito a tutti i cittadini. In particolare occorre assicurare l'accessibilità dei siti pubblici ai cittadini diversamente abili, come previsto dalla legge n. 4/2004 e dalla "Carta di Riga". In tale ottica sarà necessario estendere al maggior numero di cittadini i benefici derivanti dall'attuazione delle politiche di e-government attraverso azioni volte:

- alla diffusione della cultura dell'inclusione anche tramite l'erogazione di corsi di formazione a dipendenti pubblici;
- al miglioramento delle possibilità di impiego e delle condizioni di lavoro dei lavoratori che non abbiano familiarità con gli strumenti informatici per incrementare la produttività e incentivare la loro partecipazione attiva nella società;
- al supporto territoriale al fine di attuare attività di formazione, assistenza e vigilanza sull'applicazione della normativa in tema di accessibilità.

## Organizzazione e capitale umano

### *Il coordinamento degli organismi a supporto del processo d'innovazione*

Le attività connesse allo sviluppo dei processi d'innovazione nella PA hanno visto attivi numerosi organismi che non sempre hanno cooperato in una corretta ottica di sistema. Le attività oggetto d'intervento sono molteplici: supporto all'attuazione delle direttive strategiche per lo sviluppo dell'innovazione, norme e regole tecniche, gestione delle infrastrutture informatiche e telematiche della PA, certificazioni, specifiche tecniche, pareri sulla congruità di interventi ed investimenti, bandi di gara per acquisizioni di beni e servizi, monitoraggio degli interventi, azione di coordinamento su tematiche verticali della PAC e della PAL, progetti nazionali ed internazionali, laboratori e sperimentazioni tecnologiche e di servizi. Per ottimizzare un così elevato numero d'interventi, creando un sistema sinergico e non sovrapposto nelle funzionalità, è necessaria una rivisitazione dei diversi organismi attivi nel settore con una chiara identificazione delle competenze ed attività.

Ciò allo scopo di pervenire con immediatezza ad una nuova struttura organizzativa dei processi di e-government e rendere evidente alle Amministrazioni il ruolo e le funzioni di ogni singolo organismo, favorendo così l'identificazione di punti di riferimento certi.

### *La rete delle eccellenze e degli innovatori*

Un processo d'innovazione che contribuisca alla reale crescita tecnologica della P.A richiede il coinvolgimento di tutte le "eccellenze"; per questo è necessaria la creazione di una Rete coordinata e integrata di competenze scientifiche, tecnologiche e amministrative, coinvolgendo anche i principali attori del sistema della ricerca ed innovazione come Università, Centri di Eccellenza, Centri di Competenza e Centri di Ricerca. A questa rete debbono partecipare da un lato le eccellenze della PA, che hanno raggiunto risultati applicativi di rilievo per la competenza verticale nello specifico settore, dall'altro le eccellenze scientifiche e produttive che possono recitare un ruolo significativo nella produzione di nuovi strumenti di supporto ai processi di innovazione. Questo processo virtuoso richiede:

- la partecipazione del mondo della conoscenza a progetti "pilota" per applicazioni di frontiera all'innovazione dei processi della PA;
- lo sviluppo di capitale umano ad alto livello di competenza.

Occorre potenziare il rapporto tra la rete delle conoscenze e la società, anche coinvolgendo le associazioni territoriali e nazionali, con l'obiettivo primario di soddisfare le richieste di innovazione provenienti dal sistema Paese.

### *Le nuove tecnologie e la formazione del personale della PA*

In una società basata sulla conoscenza, la riqualificazione e la formazione del personale della PA è sicuramente un elemento cardine per lo sviluppo dell'innovazione. La necessità di definire percorsi di formazione continua per un elevato numero di dipendenti su tematiche spesso comuni rende necessario, per

rendere sostenibili gli interventi, l'adozione progressiva delle metodologie e tecnologie basate sull'e-learning. Il problema principale è garantire un costante e qualificato processo di produzione di contenuti digitali e la realizzazione di una rete per la condivisione dei contenuti. La formazione deve riguardare sia la dirigenza della PA, titolare dell'attivazione dei processi amministrativi, che il personale addetto alla gestione degli stessi. Solo con il coinvolgimento di tutti gli attori si potrà assistere ad un reale processo d'innovazione.

## Efficienza e sostenibilità

### *Osservatorio sui bandi europei per l'innovazione*

Allo scopo di rendere più accessibile la partecipazione delle pubbliche amministrazioni a iniziative progettuali nell'ambito dell'Unione Europea sull'innovazione tecnologica è necessario attivare delle azioni volte a far circolare velocemente le informazioni sui bandi e a effettuare una attività promozione delle candidature. In quest'ambito è necessaria la realizzazione di un Osservatorio sui Bandi europei per l'innovazione.

L'Osservatorio è anche uno strumento per la segnalazione di peculiarità, difficoltà o incongruenze che rendano problematica la partecipazione ai bandi, per garantire l'informazione in tempo reale e supportare le amministrazioni nella attivazione di partenariati all'interno dell'Unione Europea.

La maggiore accessibilità ai fondi europei per l'innovazione potrà migliorare l'efficienza dei processi interni ed implementare i servizi all'utenza (cittadini e imprese) con modalità innovative.

### *Contenimento dei costi*

Gli interventi per l'innovazione dei processi organizzativi vanno effettuati valutando i vantaggi economici indotti e i costi di investimento. Le principali azioni individuate per contenere la spesa con un incremento della qualità dei servizi devono essere volte:

- a contenere i costi di gestione, in primo luogo quelli di manutenzione, elemento attualmente molto critico per rendere disponibili finanziamenti allo sviluppo delle nuove iniziative;
- alle aggregazioni territoriali per favorire economie di scala e rendere fruibili i servizi anche ad enti di limitata dimensione;
- al trasferimento delle esperienze (riuso) che è strettamente legato al problema della adattabilità del front-office e del back-office tra le amministrazioni. È opportuna, pertanto, una fase di analisi delle esperienze per cui sarà favorito il trasferimento di servizi tra Pubbliche Amministrazioni unicamente per i servizi in consolidato esercizio, basati su processi organizzativi e normativi adeguabili alle diverse esigenze della PA. Altri elementi di valutazione per la selezione degli interventi sono:
  - il grado di apertura e di proprietà del software utilizzato per la realizzazione dei servizi;
  - la sostenibilità dei sistemi posti in essere a seguito del riuso anche relativamente alle competenze istituzionali dell'Ente interessato al riuso;
  - la disponibilità di manuali operativi di supporto alla gestione dei processi amministrativi.

## **L'innovazione della PA per lo sviluppo della società e del sistema produttivo**

### *Il divario digitale*

Il superamento del divario digitale tra i cittadini per pervenire a nuove e condivise regole di cittadinanza digitale deve essere un elemento chiave per guidare l'azione di governo dell'innovazione. L'applicazione delle nuove tecnologie è un'opportunità per aumentare la trasparenza, partecipazione ed efficienza e non può essere uno strumento di ostacolo, divisione e privilegio. Al fine di garantire la crescita armonica del Paese, favorendo la più ampia fruibilità da parte di tutti i cittadini all'accesso alle informazioni e servizi disponibili, grazie alle tecnologie telematiche, è necessario potenziare le azioni volte alla riduzione del divario digitale per i cittadini che abbiano difficoltà motivate da condizioni sociali, fisiche o territoriali. Va potenziata, da parte delle Amministrazioni, la fruibilità dei servizi ed informazioni mediante diversi canali di comunicazione. La multicanalità consente anche di utilizzare in modo più flessibile ed efficace le opportunità offerte dalla convergenza fra piattaforme digitali. In tale ambito sarà istituito anche l'osservatorio per il monitoraggio delle iniziative volte alla riduzione del divario digitale.

### *La promozione dello sviluppo nei settori dell'innovazione*

Come evidenziato anche a livello europeo, la PA può e deve concorrere a stimolare l'offerta delle imprese, rafforzare il mercato e aumentare la competitività del sistema ICT sia a livello nazionale che internazionale.

In quanto acquirente di prodotti e applicazioni, la PA rappresenta per le imprese ICT una grande fetta di mercato e quindi la sua stessa domanda (intelligent customership) può influenzare decisamente l'innovazione e diventare driver di mercato e di crescita. La PA può favorire l'innovazione adottando procedure competitive sia per la scelta dei propri fornitori di servizi (public procurement), sia per l'esternalizzazione al mercato di servizi pubblici. È necessario quindi rafforzare e coordinare la presenza italiana in quelle sedi comunitarie in cui si definiscono i processi organizzativi e le specifiche comuni di soluzioni di e-Government che non creino barriere nel mercato interno. L'azione va focalizzata su:

- progetti che promuovano standard e specifiche aperte;
- soluzioni interoperabili, inclusive e trasparenti nel rispetto della privacy;
- iniziative che rispondano alle esigenze dei propri utenti, ma che siano replicabili in altri contesti, anche in una logica transfrontaliera.

Non va sottovalutato inoltre che un'amministrazione moderna e un ambiente favorevole all'innovazione sono fattori fondamentali per la creazione di un contesto attrattivo per gli investimenti e per stimolare la nascita di nuove imprese.

Sul fronte internazionale, anche la PA deve continuare ad agire da catalizzatore e traino per favorire nuove iniziative in collaborazione con le nostre aziende, spingendole a ragionare in una logica di crescita, proponendo prodotti che possano

affermarsi anche oltre i confini nazionali, in particolare nei settori in cui si gioca la sostenibilità dell'economia italiana ed europea.

Infine, il ruolo del Governo potrà essere fondamentale nell'individuazione - in stretto raccordo con il mondo della ricerca, dell'industria e dei consumatori, e con le realtà di eccellenza regionali - dei mercati strategici (lead markets) e dovrà contribuire ad attrarre le risorse comunitarie disponibili e ad avviare iniziative di promozione e informazione mirate a raggiungere tutte le realtà potenzialmente interessate ad investire in Italia. L'individuazione delle aree nelle quali lo sviluppo di questi mercati ha prospettive promettenti dovrà essere una priorità per tutti in modo da poter rapidamente avviare azioni, anche comuni, per raggiungere risultati concreti. In questo processo anche la Pubblica Amministrazione potrà avere un ruolo attivo, contribuendo con la propria domanda allo sviluppo di mercati di prodotti innovativi (ad es. nei settori dell'ambiente, dei trasporti, dell'energia alternativa, della salute). Lo sviluppo di tali mercati consentirà di creare nuove opportunità imprenditoriali con effetti positivi sulla competitività del sistema, sulla crescita e sull'occupazione.

#### *Politica per lo sviluppo del software*

Lo sviluppo ICT, come dimostrato da molti dati economici, è sicuramente uno dei volani dello sviluppo della società. La pubblica amministrazione stessa ha un investimento non trascurabile in sistemi informatici e telematici. È, pertanto, opportuna una politica di sviluppo del settore per tenere conto anche delle implicazioni sulle attività produttive. In tale ambito un settore di intervento significativo è lo sviluppo del software per settori strategici della vita del Paese (logistica, trasporti, sanità, giustizia, formazione). In questo contesto vanno valorizzati anche approcci di tipo open source attraverso la promozione di iniziative di gestione, scambio di esperienze e sviluppo collaborativo tra PA (sia centrali che locali), e la diffusione della conoscenza in materia di open source. La sfida del software non può essere abbandonata. Il software è un fondamentale elemento di sviluppo delle attività produttive di un Paese industrializzato per il suo supporto alla gestione delle infrastrutture, della comunicazione e per le sue applicazioni in numerosi settori produttivi. L'azione di supporto allo sviluppo del software sarà incentrata sulla promozione, incentivazione e sostegno alla innovazione di prodotto, anche attraverso la qualificazione della domanda e l'integrazione tra la rete delle conoscenze e il mondo produttivo.

In tale ambito è indispensabile integrare quanto già disponibile, tendendo conto delle problematiche di gestione e sostenibilità nel tempo degli interventi. È fondamentale realizzare anche sistemi nuovi adeguati alle esigenze del Paese, tenendo conto delle peculiarità della nostra normativa ed organizzazione.