



*Ministro per le Riforme e le Innovazioni
nella Pubblica Amministrazione*

“Progetto PAESE”

**PATTO PER L'ATTUAZIONE
DEL SISTEMA NAZIONALE DI E-GOVERNMENT
NELLE REGIONI E NEGLI ENTI LOCALI**

Approvato dalla Conferenza Unificata

Il 20 settembre 2007

INDICE

1	IL SISTEMA NAZIONALE DI E-GOVERNMENT	3
2	UN MODELLO COOPERATIVO PER L'E-GOVERNMENT	7
2.1	UNA GOVERNANCE DI SISTEMA: PIÙ INTEGRAZIONE, PIÙ INNOVAZIONE	7
3	I DUE LIVELLI DELL'E-GOVERNMENT: DISSEMINARE LE INNOVAZIONI DISPONIBILI E IMPLEMENTARE LE ECCELLENZE.....	14
4	GLI INTERVENTI DI SISTEMA PER LA PA REGIONALE E LOCALE	18
4.1	RIMUOVERE GLI OSTACOLI: SUPERARE I RITARDI E I DIVARI INFRASTRUTTURALI, ORGANIZZATIVI, ECONOMICI, CULTURALI E GENERAZIONALI	18
4.2	LA COOPERAZIONE INTER-ISTITUZIONALE NEI PROCESSI DI INNOVAZIONE	19
4.3	DIFFONDERE LA BANDA LARGA	20
4.4	CITTADINANZA DIGITALE: INCLUSIONE E PARTECIPAZIONE	21
4.5	LADARE VOCE AI CITTADINI:CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT(CRM) E CUSTOMER SATISFATION	23
4.6	FORMAZIONE E LE ATTIVITÀ DI CHANGE.....	24
5	LE LINEE DI AZIONE: IPOTESI PROGETTUALI DI MEDIO PERIODO	26
6	L'E-GOVERNMENT PER I SERVIZI A CITTADINI E IMPRESE	32
6.1	I SERVIZI AL CITTADINO	32
6.2	I SERVIZI PER LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE.....	33
7	LE PRINCIPALI APPLICAZIONI AI SETTORI VERTICALI	36

1 IL SISTEMA NAZIONALE DI E-GOVERNMENT

Il rilancio e lo sviluppo del Paese è strettamente correlato alla volontà e alla capacità di imprimere un impulso decisivo ad un'Innovazione di Sistema fondata su tre pilastri portanti: la ridefinizione dei processi organizzativi e gestionali, una innovazione tecnologica in grado di sostenere il processo di reingegnerizzazione e la formazione di un capitale umano capace di attuarla e di trasformarla in fattore decisivo di sostenibile crescita economica, di sviluppo e di coesione sociale.

La Pubblica Amministrazione, da cui dipende l'attuazione delle politiche pubbliche e l'efficienza dei servizi resi al cittadino, al sistema sociale ed a quello produttivo è un attore decisivo e primario di questo processo e la sua qualità un fattore strategico. La PA è insieme soggetto e oggetto di tale innovazione, sia per la missione, il ruolo e le funzioni che istituzionalmente le competono, sia per la necessità di essere strutturalmente attrezzata ed adeguata a tali compiti.

Tali sfide impongono una profonda modernizzazione di tutte le amministrazioni, nessuna esclusa, e richiedono l'avvio di una nuova fase di "riforma" amministrativa fondata su una visione in cui i cambiamenti da promuovere, nei molteplici settori d'intervento, non siano oggetto di azioni ideate, progettate e realizzate separatamente, nello spazio e nel tempo. Modifiche normative, cambiamenti organizzativi e gestionali, nuovi processi di produzione di servizi amministrativi preesistenti o nuovi, innovazione tecnologica, evoluzione e valorizzazione delle professionalità e delle competenze dei pubblici dipendenti debbono essere oggetto di azioni coordinate e coerenti inquadrate in una unitaria strategia multilivello capace di attivare tutte e, soprattutto, tutte insieme le leve abilitanti necessarie.

Si afferma così una nuova concezione dell'e-Government: non solo informatizzazione degli uffici e dei servizi, ma utilizzo intelligente e sistematico delle nuove tecnologie ICT come leva –da far agire in modo sinergico e complementare con tutte le altre- per ripensare interamente l'organizzazione dei processi amministrativi, rendendoli più semplici e più efficaci, meno costosi e più capaci di generare servizi di qualità.

L'introduzione delle applicazioni ICT nelle amministrazioni deve indurre la sostituzione delle vecchie prassi cartacee e fondare un nuovo rapporto fra i cittadini e la P.A., basato sulla circolazione dei dati e sull'unitarietà dei procedimenti, tale da garantire il massimo della qualità e della personalizzazione del servizio.

Nella dimensione dello Stato federale, tale concezione si può affermare solo in presenza di una fortissima collaborazione interistituzionale, che porti l'intero mondo delle pubbliche amministrazioni a compiere il salto di qualità necessario perché l'informatizzazione produca una vera innovazione strutturale.

I diversi livelli della pubblica amministrazione sono chiamati quindi ad agire per attuare un processo di **integrazione delle politiche** per lo sviluppo dell'e-government, attraverso l'armonizzazione dei piani e dei programmi propri di ogni livello istituzionale, per concorrere tutti insieme al raggiungimento di livelli di innovazione condivisi.

Negli ultimi dieci anni le amministrazioni pubbliche, con diverse velocità e intensità, hanno prodotto molti progetti di e-Government, accompagnati da investimenti significativi, sia nelle infrastrutture di rete, sia nella realizzazione di servizi on line per i cittadini e per le imprese.

Nel sistema Regioni/Enti Locali il quadro si presenta molto differenziato: accanto a numerose aree di eccellenza, in cui all'informatizzazione dei processi di base si affianca la realizzazione di servizi avanzati sul web, si registrano anche consistenti ritardi, in particolare in alcune regioni del sud e nei piccoli Comuni, che rischiano di determinare discriminazioni fra i cittadini. Inoltre le istituzioni territoriali sempre più chiedono una forte integrazione con le iniziative delle amministrazioni statali, che talora sono apparse non sufficientemente condivise e partecipate.

Il documento del ministro Nicolais "Verso il Sistema nazionale di E-government" definisce le linee di indirizzo per passare dalla logica dei progetti e delle sperimentazioni a una visione unitaria dell' e-Government come grande progetto-paese, capace di rendere competitivo l'intero quadro delle pubbliche amministrazioni senza produrre fenomeni di "digital divide" ed, anzi, cancellando quelli che oggi si registrano.

Il quadro generale di indirizzi delinea un insieme di grandi ed impegnativi obiettivi strategici:

1. **Migliorare l'efficienza della Pubblica Amministrazione**, attraverso un forte cambiamento organizzativo e gestionale, favorendo il ciclo di convergenza digitale fra processi amministrativi, servizi pubblici e nuove tecnologie.
2. **Realizzare l'interoperabilità e la piena cooperazione fra le amministrazioni** per ridurre i tempi e semplificare le procedure, sfruttando le tecnologie di collaborazione ed integrazione di processi e la condivisione degli archivi e delle informazioni..
3. **Migliorare la trasparenza, il controllo e l'efficacia della spesa pubblica** attraverso strumenti che consentano la tracciabilità dei processi, un maggior controllo di gestione e supporti decisionali alla programmazione e alla gestione della finanza pubblica.
4. **Costruire la cittadinanza digitale, promuovendo l' e-democracy e superando il digital divide**, attraverso lo sviluppo della banda larga, la rimozione degli ostacoli all'accesso digitale e una più qualificata, più ampia e rinnovata offerta di servizi in modalità digitale e remota.
5. **Adottare un approccio sistemico per la crescita e la misurazione della qualità e dell'efficienza dei processi nella PA**, utilizzando le tecnologie di supporto all'organizzazione ed all'introduzione di modelli e processi di monitoraggio e miglioramento della qualità dei servizi, anche mediante modelli e tecnologie per la

divulgazione, misurazione dell' utilizzo dei servizi e il grado di soddisfazione dei cittadini in relazione a parametri internazionali (*Citizen Relationship Management, Customer Satisfaction, etc.*).

6. **Creare un ambiente favorevole alla competitività delle imprese e dare impulso alla crescita dell'industria ICT**, promuovendo un ruolo di "procurement strategico" da parte della PA, un innalzamento della qualità della domanda di tecnologie e servizi innovativi, incrementando la diffusione e la utilizzazione di soluzioni *Open Source*.
7. **Rendere l'Italia protagonista del processo di innovazione amministrativa in Europa** attraverso una presenza più incisiva del nostro Paese in ambito UE e internazionale, promuovendo la piena presenza italiana nella "*European Information Society – i2010*" ed un permanente flusso di interscambio di esperienze e di buone pratiche.

I sette obiettivi strategici per l'e-Government sono sintetizzati nella Figura 1, sotto riportata.



Figura 1: I sette obiettivi strategici del Sistema Nazionale di e-Government

Questi grandi obiettivi strategici possono essere raggruppati in 3 azioni:

- Una interna alla PA per rendere più **efficiente la macchina amministrativa**,
- una, esterna, volta a **migliorare i servizi per cittadini e imprese**,

- una, complessiva, di **monitoraggio**, di **misurazione** e di **valutazione** delle iniziative intraprese.

L'esigenza di realizzare un Sistema nazionale integrato di e-government deve coinvolgere come attore fondamentale il sistema delle Regioni e degli Enti Locali, nel pieno rispetto dell'autonomia delle scelte, ma all'interno di modelli e *standard* pienamente condivisi e concertati.

Il modello dello Stato federale poggia su una rete di soggetti istituzionali equiordinati e dunque richiede una fortissima collaborazione fra i diversi livelli di governo, che per essere efficace non può che essere "paritaria".

Le tecnologie della Rete offrono non solo gli strumenti necessari a facilitare il dialogo interistituzionale e l'integrazione delle policy, ma devono essere assunte anche come matrice culturale per definire un modello di "governance cooperativa" che metta in grado tutti gli attori di far convergere le loro azioni in un disegno fondato sulla condivisione.

Il Sistema Nazionale di e-Government, infatti, sarà realizzabile entro la legislatura nella misura in cui si riuscirà a passare da un panorama disomogeneo e puntiforme, non esente da sprechi e dissonanze, ad un disegno complessivo fondato sulla condivisione degli obiettivi, sulla definizione delle responsabilità e sul coordinamento degli strumenti che ne garantiscano l'esercizio, sull'integrazione delle azioni e delle risorse da parte di tutti i soggetti istituzionali.

La tecnologia, introdotta nella gestione dei processi a tutti i livelli di governo, deve poter garantire un "*livello minimo di innovazione e di semplificazione*" (cfr. legge n.246/2005), da attuare e raggiungere in tutte le Amministrazioni e su tutto il territorio nazionale, così come stabilito dalla legge 246 del 2005; deve poter determinare un modello più efficiente di "amministrazione digitale", così come affermato dal C.A.D. (L.82/2005).

Deve, inoltre, consentire la "*valorizzazione delle eccellenze*" nell'individuazione di strategie ed interventi di innovazione che emergono dalle diverse pubbliche amministrazioni, attraverso un proficuo rapporto con le imprese, le istituzioni di ricerca ed i centri di eccellenza che operano sul territorio.

Ma soprattutto deve consentire interventi strutturali e sostenibili in grado di superare la condizione di "innovazione per eccezione" che caratterizza la PA italiana e pervenire ad una "*innovazione di sistema*", che faccia superare a tutti, nessuno escluso, ritardi e differenziazioni, inefficienze, scelte tecnologiche incompatibili, mancanza di dialogo e consenta di mettere in rete e rendere interoperabili le diverse istituzioni del Paese per costruire il Sistema Pubblico al servizio del cittadino.

Ciò che serve è un Patto interistituzionale che veda insieme Comuni, Comunità montane, Province, Regioni e Stato centrale, che è l'obiettivo del presente documento.

2 UN MODELLO COOPERATIVO PER L'E-GOVERNMENT

2.1 UNA GOVERNANCE DI SISTEMA: PIÙ INTEGRAZIONE, PIÙ INNOVAZIONE

La riforma del Titolo V della Costituzione ha affermato pienamente il principio della sussidiarietà, valorizzando le competenze dei livelli di governo più vicini ai bisogni dei cittadini, modificando la ripartizione delle competenze fra Stato, Regioni ed Enti locali, attribuendo, a questi ultimi, la titolarità generale delle funzioni amministrative.

Il nuovo contesto istituzionale richiede, nell'ambito dell'attività di ripensamento complessivo delle politiche pubbliche, una capacità di integrare strategie, soggetti e strumenti, per realizzare politiche di sostegno al cambiamento e all'innovazione, tali da generare un miglioramento effettivo nella erogazione dei servizi ai cittadini ed alle imprese.

Per applicare pienamente il nuovo dettato costituzionale il Governo ha approvato e portato all'attenzione del Parlamento il disegno di legge delega sulla **Carta delle autonomie locali** che, raccogliendo in un unico testo normativo tutti i decreti attuativi previsti dalla delega di attuazione degli artt. 117 e 118 della Costituzione, una volta approvata dal Parlamento, costituirà l'occasione per rivisitare complessivamente l'organizzazione e le procedure al fine di pervenire a una profonda e radicale razionalizzazione delle risorse e delle funzioni. Analogamente il Governo ha approvato in attuazione dell'art. 119 della Costituzione il disegno di legge sul **Federalismo fiscale**.

Nel contempo sono in corso altre due importanti iniziative:

- la riforma, la qualificazione e il rafforzamento delle sedi di concertazione politiche e tecniche;
- il decentramento delle funzioni catastali.

Il nuovo scenario richiede quindi, da un lato, il massimo rispetto del principio di autonomia, dall'altro, una più forte azione di coordinamento e di armonizzazione delle policy che coinvolga tutti i livelli di governo e renda sostenibile questo modello orientato in senso federale.

Nell'individuare i principi ispiratori della governance di sistema per l'e-Government è necessario tenere in mente questa strategia generale, ben sapendo che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono esse stesse un fattore critico di successo per affermare un modello di decentramento sostenibile e per disegnare relazioni istituzionali al tempo stesso più paritarie e più capaci di produrre integrazione.

In particolare, le tecnologie di nuova generazione che stanno dando luogo in tutti i paesi avanzati al "Ciclo della convergenza digitale" possono diventare anche gli strumenti di una nuova "convergenza istituzionale", fondata sulla matrice culturale della Rete e sul principio della cooperazione/condivisione che è alla base della società della conoscenza.

Una convergenza istituzionale che si esplicita attraverso l'integrazione delle strategie e dei piani di azione, per avviare percorsi consapevoli e fortemente aderenti alle reali necessità dei territori e per dare spazio alla concertazione interistituzionale oltre che per governare le città e i territori.

Le esperienze fin qui realizzate hanno evidenziato che le maggiori criticità sono emerse a causa della disomogeneità delle azioni nell'innovazione sia a livello centrale sia a livello locale. I maggiori successi, invece, si sono ottenuti laddove vi è stata effettiva integrazione fra i vari livelli di governo e fra gli interventi di innovazione tecnologica e quelli relativi alle politiche di settore.

Pertanto, alla base del modello cooperativo occorre formulare alcune premesse:

- Il Sistema nazionale di e-Government non presuppone alcuna tentazione neo-centralista, né da parte dello Stato, né da parte delle Regioni: è la condizione necessaria per modernizzare il Paese e va raggiunta attraverso una stretta collaborazione tra Stato e Regioni e una piena valorizzazione del principio di sussidiarietà; nel confronto fra Stato e Regioni occorre passare dalla negoziazione unicamente fondata sulle risorse disponibili, ad un più complessivo processo di condivisione delle strategie e di convergenza dei programmi;
- La Costituzione affida allo Stato il ruolo di coordinamento dei sistemi informativi, informatici e statistici statali, regionali e locali, per garantire la circolazione delle informazioni e dei servizi tra le pubbliche amministrazioni e verso il Paese e alle Regioni la programmazione degli interventi sulle infrastrutture. Gli interventi programmati devono essere coerenti con le regole stabilite nell'ambito del sistema pubblico di connettività e di cooperazione applicativa;
- la capacità di promozione, coinvolgimento e coordinamento che le Regioni sono in grado di esercitare verso i processi di innovazione che fanno capo agli Enti Locali è un fattore essenziale per l'attuazione del Sistema;
- gli enti locali elaborano strategie per lo sviluppo dell'innovazione essendo titolari della generalità delle funzioni amministrative nei confronti dei cittadini e delle imprese ed in quanto front-end naturale dell'e-government;
- l'integrazione fra le politiche di e-Government e le politiche di settore è un criterio indispensabile della programmazione a livello nazionale, regionale e locale, inoltre, per ogni settore verticale (Sanità, Turismo, Cultura, Sistemi Informativi del Lavoro, Istruzione,..) la definizione di nuovi progetti dovrà tenere conto ed essere armonizzata con i servizi disponibili ed in corso di realizzazione a livello regionale e locale;
- la Rete nazionale del Sistema Pubblico di Connettività e cooperazione applicativa è l'infrastruttura per l'interconnessione e l'interoperabilità della P.A. centrale e delle Reti regionali e in quanto tale deve essere gestita secondo il modello cooperativo;

- la Carta di Identità elettronica è lo strumento per l'identificazione dei cittadini non solo a fini di sicurezza, ma anche per l'accesso ai servizi di e-Government della P.A. centrale e locale; gli standard tecnologici per l'accesso ai servizi della CIE sono conformi a quelli già in uso per la CNS.
- per favorire l'innovazione di sistema, occorre promuovere il coordinamento inter-regionale, i processi di pianificazione regionale e locale quali strumenti che favoriscano l'empowerment della pubblica amministrazione locale, l'aggregazione fra enti finalizzati a diffondere e riusare le soluzioni, garantire la qualità dei progetti, produrre economie di spesa;
- il co-finanziamento delle azioni è uno dei principi di attuazione del Sistema;
- la realizzazione di iniziative di e-Government a livello regionale e locale deve uniformarsi alle linee di indirizzo del Sistema Nazionale anche se utilizza risorse proprie o risorse comunitarie.

Il presente **Patto per l'attuazione del Sistema Nazionale di e-Government** è la cornice entro la quale condividere gli obiettivi di programmazione e pianificare lo sviluppo della SI e dell'e-Government.

Il Patto deve essere approvato dalla Conferenza Unificata, a seguito del lavoro istruttorio in sede di Conferenza permanente per l'innovazione nelle regioni e negli enti locali.

Lo strumento del **Memorandum**, di norma a valenza annuale, fra il Ministro per le Riforme e le Innovazioni della Pubblica Amministrazione e i Presidenti delle Regioni, definirà le modalità operative per attuare le strategie condivise e delineare le azioni puntuali da portare avanti nei settori di maggiore rilevanza.

I Memorandum, per le materie di competenza degli Enti locali, saranno definiti d'intesa con le rappresentanze di Comuni, Comunità montane e Province.

Nei Memorandum verrà definito il quadro delle risorse, i tempi di attuazione e le responsabilità di ciascun attore istituzionale.

La stesura dei Memorandum sarà preceduta da un costante monitoraggio, a livello centrale e locale, delle azioni già attivate per il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti nel Sistema Nazionale di e-Government e consentirà di definire periodicamente gli impegni da assumersi nonché di rimodulare, all'occorrenza, le strategie affinché siano raggiunti, in tempi brevi, gli obiettivi condivisi.

Le Regioni dovranno, pertanto, operare con impegno per impostare la raccolta sistematica dei dati, sull'organizzazione e sul funzionamento dei processi di servizio in ambito locale. Tale mappatura (cruscotti) effettuata in stretta collaborazione con gli Enti locali, fornirà gli strumenti di conoscenza adeguati per indirizzare prima e supportare poi il necessario processo di sviluppo programmato ed assumere le decisioni più efficaci per introdurre le innovazioni di sistema.

A supporto del processo di monitoraggio, ma anche per contribuire alla costruzione di una base di conoscenza condivisa, viene istituita la **Conferenza Annuale dei servizi di e-Government**.

La cooperazione non è solo concertazione politica, ma richiede anche una stretta collaborazione tecnica, nell'ambito della comunità professionale che si è sviluppata nelle amministrazioni centrali e locali. Le complessità intrinseche ai temi dell'innovazione, richiedono che i contenuti ed il percorso di accompagnamento alla realizzazione del Patto siano supportati da luoghi tecnici di confronto tra i diversi livelli di governo, a garanzia dell'efficacia, adeguatezza e consapevolezza delle differenze dei contesti territoriali ed istituzionali, nella definizione e realizzazione del disegno di policy.

Pertanto, al fine di garantire la concreta attuazione del "Sistema nazionale di e-Government" viene istituito il **Gruppo Tecnico di Coordinamento (GTC)**, che vedrà coinvolto in modo collegiale il livello centrale, regionale e locale. Tale GTC costituisce la sede tecnica di confronto, coordinamento e monitoraggio a supporto della governance di sistema. In particolare, il GTC svolge le seguenti funzioni:

- Favorisce la piena attuazione degli adempimenti previsti dal Codice per l'Amministrazione Digitale;
- Supporta dal punto di vista tecnico la stesura dei Memorandum;
- Favorisce il raccordo con le iniziative nazionali e internazionali sull'e-Government.

La Conferenza permanente per l'innovazione tecnologica della Pubblica Amministrazione Centrale (art. 18 del Codice dell'amministrazione digitale) composta dai responsabili dei centri di competenza dei Ministeri, delle Amministrazioni dello Stato e degli Enti Pubblici non economici dialoga, in modo diretto e continuativo con il sistema delle Regioni e delle Autonomie locali attraverso **sessioni di lavoro congiunte** su tutte le tematiche verticali che coinvolgono i vari livelli di Governo.

Gli organismi regionali preposti alla programmazione degli interventi per la Società dell'informazione e per l'e-Government garantiscono, al tempo stesso, il pieno coinvolgimento delle Autonomie Locali, dei rappresentanti delle sedi periferiche della PA Centrale di ciascun territorio, anche servendosi di strutture di governance cooperativa, sul modello già adottato in alcune Regioni. (es: Reti regionali telematiche integrate).

Analogo sforzo di coordinamento sarà effettuato in ambito europeo.

La partecipazione del Governo italiano in tutte le sedi, formali e informali, in cui si sviluppano le strategie comunitarie sulla Società dell'Informazione, per essere incisiva, deve coinvolgere maggiormente il sistema delle Regioni e delle Autonomie Locali.

A questo scopo devono essere individuate modalità di **consultazione reciproca fra Riforme e Innovazioni, Regioni e Autonomie locali per rafforzare il contributo italiano alla definizione delle politiche europee volte allo sviluppo ICT.**

Per rafforzare questo processo, viene istituito presso il Dipartimento per l'innovazione tecnologica un **Osservatorio sui bandi europei** che, valorizzando le esperienze fin qui maturate dalle Regioni, eroghi un servizio di informazione, documentazione e studi a beneficio di tutti gli Enti locali del Paese.

Il modello di governance proposto introduce la necessità di formalizzare anche un livello locale di pianificazione e di programmazione, coerente e integrato con la programmazione regionale. In tale contesto si definiscono le strategie di innovazione e di semplificazione di Comuni e loro forme associative, Province e Città Metropolitane, si individuano gli interventi da attivare all'interno di ogni ente e le modalità per coinvolgere, nei processi di innovazione, tutti gli enti locali del territorio con i quali si è condivisa una strategia nonché i cittadini, le imprese e gli stakeholder.

La programmazione nazionale delle risorse sarà coerente con gli obiettivi delle linee strategiche e del presente Patto per l'attuazione del Sistema Nazionale di e-Government. Analogo impegno viene assunto a livello regionale affinché la programmazione e l'attuazione degli interventi sul territorio siano coerenti con gli obiettivi e le priorità condivisi.

La programmazione regionale dovrà offrire agli enti del territorio un quadro unitario degli interventi regionali sull'innovazione che comprenda l'insieme delle risorse disponibili (europee, nazionali e regionali). In caso di iniziative caratterizzate da una forte progettualità locale, verranno individuati gli strumenti, coerenti con la programmazione regionale, idonei a garantire la massima aderenza alle esigenze degli enti locali. La governance di sistema va, infatti, attuata anche in ambito regionale, affinché gli Enti locali abbiano la possibilità di rappresentare le proprie esigenze e partecipare al processo di definizione delle priorità nell'ambito della programmazione regionale.

Per la programmazione delle risorse nazionali viene privilegiato lo strumento dell'**Accordo di Programma Quadro (APQ)** che consente di raggiungere contestualmente due obiettivi:

- far convergere risorse provenienti da diverse fonti su obiettivi condivisi garantendo la complementarietà delle azioni;
- gestire, in modo uniforme e standardizzato, il processo di concertazione e realizzazione con tutti i livelli amministrativi e i soggetti pariteticamente coinvolti in ciascuna Regione.

Per garantire la piena condivisione dei contenuti degli APQ da parte delle Autonomie locali, la loro validità sarà vincolata alla sottoscrizione di uno specifico accordo tra Regione e Enti locali.

In questo modo potranno essere realizzate le migliori complementarietà con gli indirizzi definiti dalla Politica Regionale nell'ambito del Quadro Strategico Nazionale e nei relativi Programmi Operativi delle Amministrazioni Centrali e Regionali.

L'azione di verifica e monitoraggio dello stato di attuazione dei programmi IT e del piano triennale della PAC e una parallela e contestuale analisi dell'attuazione delle Linee strategiche del Sistema Nazionale di e-Government a livello locale ci consente di poter, a pieno titolo, affermare che esistono tutti i presupposti per realizzare un' azione di sistema integrata e coerente tesa a rendere più efficiente la Pubblica Amministrazione italiana.

Il modello di governance proposto si avvale dell'esperienza dei **Centri Regionali di Competenza per l'e-Government (CRC)** che, attraverso una rilettura delle proprie funzioni, devono supportare le Regioni nel raccogliere e analizzare i dati sul governo locale al fine di fornire strumenti di conoscenza adeguati per supportare il processo di programmazione.

La valorizzazione delle funzioni di supporto dei CRC, opportunamente riorientate in coerenza con la programmazione regionale, può facilitare la progettualità ascendente degli enti locali e l'armonizzazione con i livelli superiori di programmazione, regionale e nazionale, può facilitare la cooperazione interregionale, garantire un raccordo funzionale con la PA centrale e, in generale, il raggiungimento degli obiettivi nazionali e comunitari ed essere strumento a supporto degli Enti Locali.

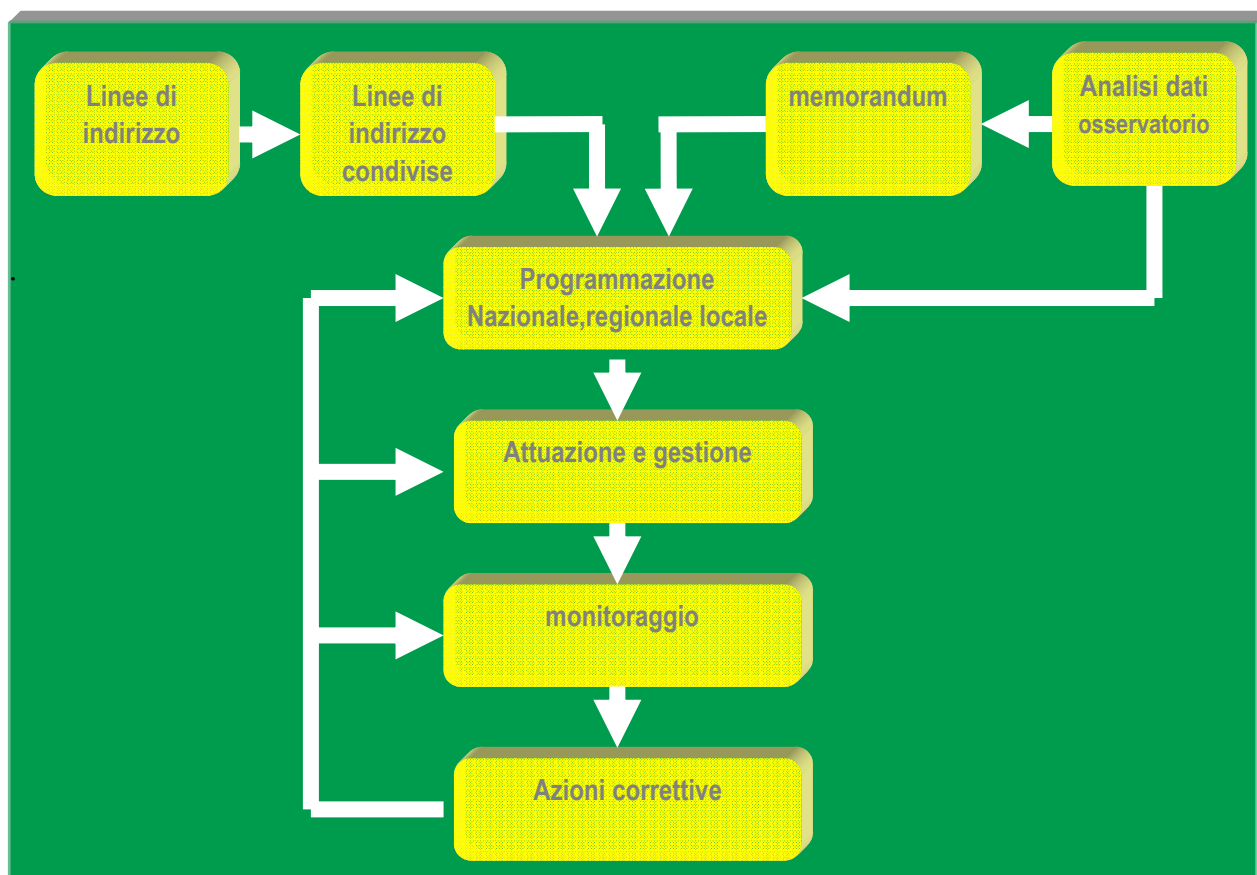
La definizione dei compiti che verranno assegnati ai CRC terrà conto delle seguenti esigenze:

1. valorizzare il ruolo di "facilitatori" dei processi di disseminazione delle innovazioni;
2. sviluppare una costante attività di monitoraggio delle azioni e dei servizi realizzati;
3. sostenere lo start up delle iniziative e dei progetti da realizzare in ambito regionale, supportando gli Enti locali nell'attuazione delle suddette iniziative e progetti.

Per favorire il dialogo tra il Governo centrale e il mondo delle amministrazioni pubbliche, centrali e locali, sui temi inerenti l'innovazione tecnologica nel settore pubblico viene realizzato un nuovo spazio telematico.

Il "**Forum on line degli innovatori**" di carattere permanente sarà dedicato ad amministratori e dirigenti della P.A. centrale e locale con lo scopo di diffondere la cultura dell'innovazione e facilitare, all'interno della comunità dell'e-Government, la condivisione di proposte e programmi, favorire lo scambio di esperienze e di saperi, accompagnare lo start up di iniziative.

Figura 2: le fasi della Governance di sistema



3 I DUE LIVELLI DELL'E-GOVERNMENT: DISSEMINARE LE INNOVAZIONI DISPONIBILI E IMPLEMENTARE LE ECCELLENZE

Per essere in grado di affrontare in modo adeguato questa complessa fase è necessario tenere presente che sono necessarie azioni di formazione, supporto organizzativo, ed investimenti di tipo tecnologico finalizzate a consentire progressivamente agli enti locali di svolgere compiutamente le loro funzioni.

E' altrettanto necessario avviare un processo di innovazione permanente per garantire la diffusione pervasiva di un livello minimo di innovazione in tutti gli enti locali del Paese come presupposto di base per garantire il buon funzionamento del sistema pubblico.

Infine è necessario salvaguardare l'impulso all'innovazione, valorizzando le eccellenze attraverso lo sviluppo di forti relazioni tra le istituzioni della Repubblica, le università, i centri di eccellenza e le imprese.

Per raggiungere nell'arco della legislatura gli obiettivi definiti nel Sistema Nazionale di e-Government, è opportuno, accanto alla Governance, individuare un nuovo modello di intervento pubblico, basato su due direttrici che devono essere seguite contemporaneamente:

- la disseminazione delle innovazioni già realizzate sull'intero territorio nazionale, al fine di garantire un "livello minimo di innovazione e semplificazione" e pervenire ad innovazioni di sistema;
- la promozione di ulteriori sperimentazioni e la valorizzazione delle eccellenze.

Nel Paese degli oltre 8.000 campanili e dei "100 fiori" è, innanzitutto, necessario costruire un tessuto omogeneo di innovazione che coinvolga tutte le amministrazioni e ed assicurare che i progetti siano coordinati tra di loro in un disegno unitario ed esteso a tutto il territorio nazionale, per passare dal protagonismo dei pochi ad un nuovo "protagonismo di sistema".

Per favorire la diffusione di un livello minimo di innovazione a livello locale sarà necessario prevedere strumenti adeguati in ambito nazionale e regionale, finalizzati a sostenere i processi di informatizzazione degli Enti locali in coerenza con le linee strategiche e gli indirizzi definiti a livello nazionale e con la programmazione regionale degli interventi per l'innovazione. Per garantire un processo di innovazione permanente negli enti locali potranno essere individuati specifici strumenti di finanziamento anche attraverso il coinvolgimento della Cassa Depositi e Prestiti.

La linea della disseminazione consiste nel mettere a regime le buone pratiche consolidate, diffondendole anche attraverso il riuso. L'omogenizzazione dei processi, l'adeguamento complessivo degli standard agli obiettivi definiti e l'ampliamento della platea delle amministrazioni coinvolte nei processi di innovazione consentirà di valorizzare gli investimenti fatti finora, in materia di infrastrutture di servizi, fornendo strumenti comuni che permettano a tutti di attuare l'e-government con omogenei livelli di qualità.

In questa ottica sono stati pensati gli avvisi “Alleanze Locali per l’Innovazione” (ALI) e “Riuso” emanati dal Cnipa.

La metodologia del “Riuso” rappresenta un primo tentativo per superare un approccio all’innovazione fatto esclusivamente da sperimentazioni, che, nonostante le risorse investite, non ha prodotto i risultati attesi.

La rivisitazione del “Progetto di Riuso delle Soluzioni” si è resa necessaria anche al fine di spostare l’attenzione verso quelle buone pratiche capaci di **integrare front-office e back-office**; le amministrazioni devono riusare, in forma gratuita, non solo l’applicazione tecnologica, ma anche l’innovazione organizzativa prodotta, adeguandola al proprio ambiente operativo e migliorandola ulteriormente. In questo modo, si possono produrre innovazioni di sistema irreversibili e pienamente sostitutive, che non si aggiungono alle vecchie prassi burocratiche, ma ne consentono la completa “rottamazione”. L’obiettivo non è solo quello di contenere i costi sostenuti dalle amministrazioni per dotarsi delle soluzioni tecnologiche ma soprattutto di assicurare una maggiore efficienza complessiva, superando i rischi di frammentarietà e autoreferenzialità spesso connessi ai progetti finanziati con risorse nazionali, regionali o comunitarie.

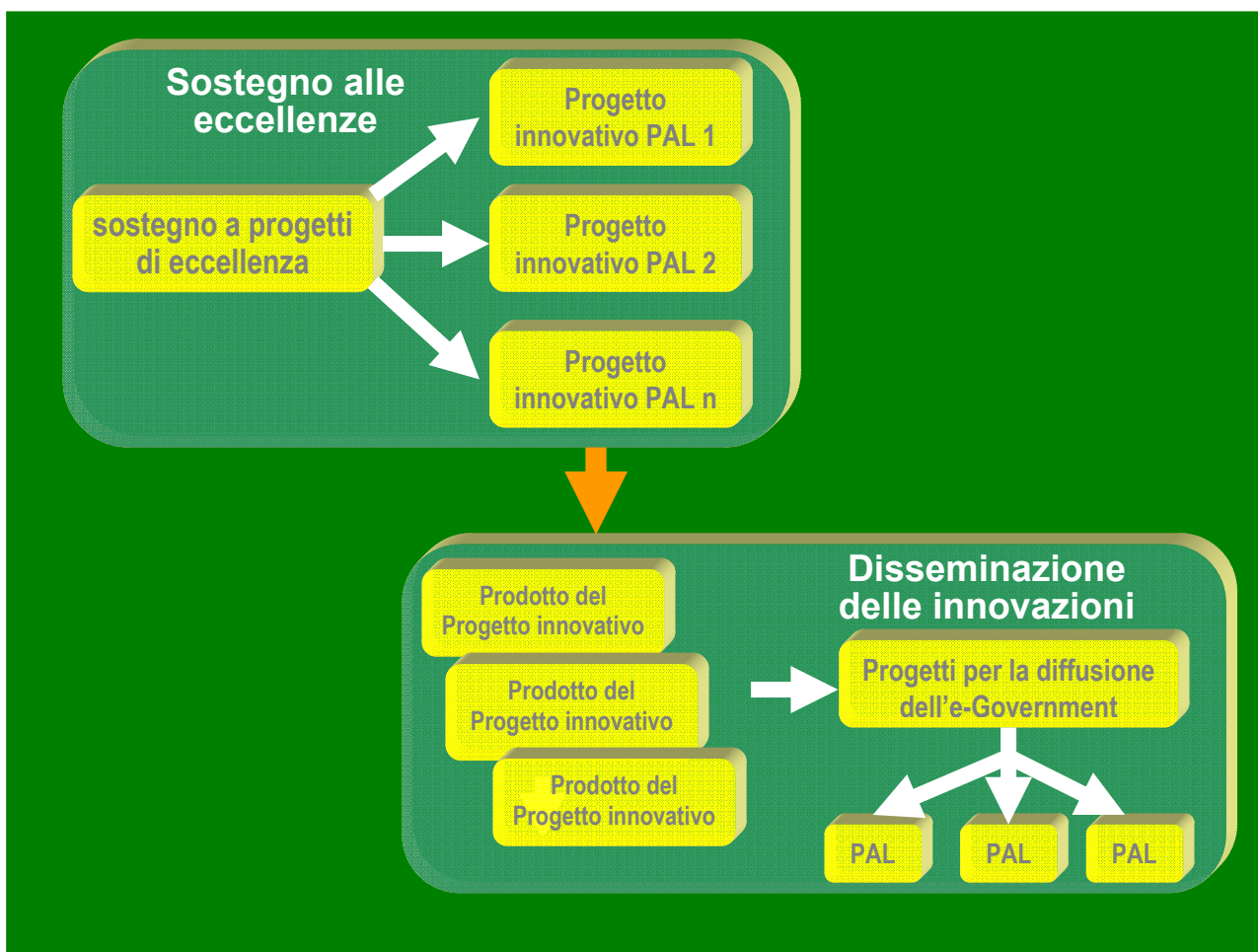


Figura 3: La disseminazione e le eccellenze - il nuovo modello di innovazione

Questa azione di disseminazione garantirà la diffusione capillare su tutto il territorio nazionale delle migliori innovazioni disponibili, al tempo stesso non saranno penalizzate le amministrazioni che, con lungimiranza, hanno puntato sull'utilizzo delle nuove tecnologie per rendere più efficiente la macchina pubblica.

Gli Enti che, nel corso di questi anni, hanno saputo cogliere la sfida dell'innovazione ed hanno investito risorse economiche, formato professionalità, avviato riorganizzazioni coerenti, aperto i front office e i servizi multicanale, attivato un'offerta online di alta qualità con servizi di riferimento, reingegnerizzato i back office, in grado quindi di saper utilizzare le nuove tecnologie verso molti degli obiettivi della Società dell'Informazione devono poter avere l'opportunità di continuare a perseguire questi percorsi virtuosi diventando il fulcro di cantieri di sviluppo e nuova sperimentazione sfruttando la "voglia" istituzionale di innovazione.

Gli innovatori devono essere incoraggiati a spingere più avanti la frontiera della sperimentazione: per questo, in aggiunta alle iniziative di diffusione, è indispensabile sostenere le "eccellenze" e concentrarvi quelli che potremmo definire i **progetti di nuova generazione**.

A tal fine saranno destinate apposite risorse per progetti di innovazione che sappiano coniugare le esigenze della PA con l'esperienza e le conoscenze delle Università e dei centri di ricerca, anche attivando percorsi di collaborazione col mondo delle imprese.

Per valorizzare la logica del "sistema federato", si potranno prendere in particolare considerazione le iniziative che nascono dalla cooperazione interregionale e che possono costituire centri di competenza specializzati, che rappresentino un punto di riferimento per l'intero territorio nazionale.

In particolare si ritengono strategici per il miglioramento della macchina amministrativa e per il Paese progetti riguardanti:

- l'integrazione, su base territoriale, di tutti i servizi già attivi con accesso alle banche dati in modalità telematica (aree "fully digital");
- la gestione interamente elettronica dei flussi documentali delle pubbliche amministrazioni e la loro conservazione a norma e la digitalizzazione degli archivi cartacei;
- il controllo della spesa anche attraverso l'e-procurement e il market place;
- la sanità elettronica, con particolare riguardo ai servizi avanzati in modalità remota;
- l'accesso multicanale ai servizi, al fine di offrire l'opportunità di un maggiore coinvolgimento del cittadino nel processo decisionale di programmazione dell'azione amministrativa, sviluppando modelli di democrazia elettronica, realizzando misure volte a favorire l'inclusione nella Società dell'informazione e

della conoscenza e utilizzando le tecniche di customer satisfaction per la misurazione della qualità dei servizi percepita.

- l'interoperabilità dei sistemi informativi territoriali sostenendo iniziative di cooperazione interamministrativa tra i diversi livelli di governo al fine di realizzare servizi innovativi, in particolare nell'ambito della salvaguardia ambientale, della sicurezza e della pianificazione territoriale.

4 GLI INTERVENTI DI SISTEMA PER LA PA REGIONALE E LOCALE

L'innovazione che si vuole introdurre attraverso il Sistema Nazionale di e-Government è quella che prevede l'applicazione delle nuove tecnologie a processi amministrativi semplificati e standardizzati per ottenere una crescita esponenziale della qualità e dell'efficacia delle amministrazioni.

Dall'analisi dei risultati sino ad oggi raggiunti nell'ambito dell'e-Government, emerge che raramente l'offerta di nuovi servizi online è partita dai bisogni di riorganizzazione interna, con l'effetto di generare un'offerta di servizi on line non facilmente riusabili, non "interoperabili" e quindi ad alto rischio di obsolescenza.

*Inoltre, le rilevazioni mettono in luce lo scarto fra il numero crescente di servizi disponibili e lo scarso utilizzo degli stessi da parte dei cittadini, dovuto in particolare a **tre** fattori: il divario infrastrutturale, l'analfabetismo digitale e il difetto motivazionale. Possiamo affermare che i principali ostacoli alla diffusione dell'e-Government risiedono sia nella mancata copertura dell' "ultimo miglio", sia nella difficoltà a digitare il "primo clic".*

Occorre, pertanto, attivare una serie di azioni di sistema, elencate di seguito in modo non esaustivo, volte a superare tali ostacoli.

4.1 RIMUOVERE GLI OSTACOLI: SUPERARE I RITARDI E I DIVARI INFRASTRUTTURALI, ORGANIZZATIVI, ECONOMICI, CULTURALI E GENERAZIONALI

In Italia, come nel resto dell'Unione Europea, si parla abitualmente di "digital divide", descrivendo il divario che separa i singoli cittadini, le imprese e il mondo produttivo e, in generale, i territori in funzione delle possibilità di accesso e di utilizzo delle ICT.

E' possibile definire il fenomeno secondo tre tipi di ambiti:

- **divario organizzativo**, derivante dalla profonda diversità nell'attitudine all'utilizzo delle tecnologie di rete tra Nord e Sud, accompagnata dalla difficoltà, da parte dei Comuni di ridotta dimensione demografica, ad erogare servizi innovativi e di qualità, a causa delle esigue disponibilità economiche e della inadeguatezza delle risorse umane;
- **divario infrastrutturale**, misurabile nella forte disomogeneità che ancora caratterizza la diffusione della banda larga e che di fatto preclude l'accesso ai servizi on-line a cittadini, enti pubblici e soggetti privati;
- **divario generazionale e culturale**, dovuto alla crescente distanza nell'accesso alla cultura della rete per alcune fasce di popolazione. Lo sviluppo della Società dell'Informazione rischia di creare nuovi fenomeni di emarginazione, a rischio di esclusione sono gli anziani, gli immigrati e i soggetti che non partecipano al mercato del lavoro e i ragazzi che studiano nelle aree soggette a digital divide infrastrutturale. Altri possibili fattori di emarginazione sono correlati al genere, al livello di formazione, alla classe sociale e non ultimo al deficit di motivazione al cambiamento e all'innovazione.

Gli interventi del Sistema Nazionale di e-Government devono porsi l'obiettivo di fronteggiare, in tempi rapidi, i crescenti costi sociali delle forme di divario più penalizzanti mettendo tutta la PA in condizione di assicurare al meglio l'erogazione dei servizi a tutti i cittadini, alle imprese, ai territori. Devono altresì essere poste le basi per una politica di lungo periodo per una lotta continua al divario digitale nelle sue varie forme, in quanto esso rappresenta un rischio costante nel tempo e intrinsecamente connesso all'evoluzione dell'ICT.

4.2 LA COOPERAZIONE INTER-ISTITUZIONALE NEI PROCESSI DI INNOVAZIONE

La cooperazione inter-istituzionale è una condizione essenziale per il cambiamento organizzativo e gestionale, da realizzarsi sfruttando le potenzialità dell'innovazione tecnologica, in modo da rispettare il principio fondamentale dell'unitarietà della PA in rapporto agli utenti. In considerazione della numerosità degli Enti locali ed in particolar modo dei Comuni, il Sistema nazionale di e-Government, per dispiegare in modo soddisfacente i suoi effetti, deve poter fare affidamento su modelli di cooperazione virtuosa tra gli Enti presenti su uno stesso territorio e sulla cooperazione interregionale.

Il raggiungimento degli obiettivi del sistema di e-Government al livello nazionale potrà essere raggiunto con maggiore tempestività ed economicità attraverso una rafforzata cooperazione tra le Regioni, per la diffusione del Sistema pubblico di connettività e delle infrastrutture abilitanti in tutto il territorio, in particolare volta a contrastare il divario nord-sud.

Per superare il divario organizzativo è altresì necessario sostenere misure specifiche rivolte ai piccoli Comuni, valorizzando le azioni di cooperazione tra le Autonomie locali che stanno emergendo attraverso le Alleanze locali per l'innovazione, che coinvolgono le regioni, le province, i grandi comuni, i piccoli comuni singoli e associati.

Non è, infatti, possibile innovare la P.A. locale senza porsi il problema di come diffondere e rendere sostenibile nel tempo l'innovazione nell'azione amministrativa soprattutto negli oltre 5.800 Comuni con popolazione inferiore ai 5.000 abitanti, ai quali è affidato il governo di oltre il 50% del territorio nazionale e l'erogazione di servizi essenziali al 20% della popolazione italiana.

Nella strategia di modernizzazione del Paese - riforme ordinarie, concertazione dei programmi di sviluppo e riordino territoriale, sostegno e accompagnamento delle esperienze associative già avviate - le politiche di cooperazione a livello locale, volte a garantire l'innovazione degli strumenti e delle prassi del governo locale, devono trovare una collocazione privilegiata, poiché consentono di promuovere l'inclusione degli enti e dei territori più svantaggiati in una strategia di innovazione di sistema.

La libera e consapevole adesione a modelli sostenibili e utili di cooperazione rende possibile, anche per i piccoli Comuni, “fare sistema” per diventare soggetti capaci di garantire più efficacemente il benessere delle comunità e dei territori amministrati. In questa ottica le Alleanze Locali per l’Innovazione (ALI) rappresentano una importante occasione per portare l’innovazione nei piccoli Comuni, assicurando un reale e qualificato supporto alla loro azione amministrativa.

Le ALI offrono ai piccoli comuni la possibilità di acquisire competenze e professionalità difficilmente disponibili per enti di tali dimensioni, qualificando i servizi offerti in risposta alle esigenze specifiche del territorio (montano, rurale, metropolitano).

Ridimensionando l’enfasi sulle nuove tecnologie e puntando l’attenzione sui processi di riorganizzazione amministrativa e gestionale, le ALI non creeranno nuove sovrastrutture e non daranno vita a nuovi centri ma saranno l’occasione per interpretare, in chiave innovativa, i processi di cooperazione e di associazionismo che coinvolgono i piccoli comuni.

Se la qualità dei progetti realizzati consentirà di andare in questa direzione, le ALI diverranno un intervento strutturale e di sistema da sostenere con coerenza e con le risorse necessarie.

4.3 DIFFONDERE LA BANDA LARGA

La diffusione della banda larga è la *conditio sine qua non* per una reale attuazione dell’e-Government. Essa costituisce un requisito di base per abbattere il digital divide e per l’utilizzo effettivo dei servizi on line da parte di cittadini ed imprese.

Al fine di raggiungere questi obiettivi, è necessario che si promuovano interventi di sostegno al mercato e di programmazione sul territorio.

Queste pre-condizioni di base possono realizzarsi solo con il necessario coinvolgimento delle Regioni e degli Enti locali oltre che degli operatori attivi nella fornitura di servizi di telecomunicazione. Alle Regioni è affidata la responsabilità della definizione dei Piani Territoriali, in cui prevedere la esatta mappatura della disponibilità di larga banda sul territorio, ed evidenziare, anche attraverso una negoziazione e incentivazione diretta con gli operatori, le aree di intervento privato e le aree dove l’intervento pubblico si rende necessario, attraverso azioni o incentivi diretti a favorire l’estensione della copertura.

L’obiettivo è quindi promuovere con interventi mirati, in raccordo con il Ministero delle Comunicazioni e con il Ministro degli Affari Regionali e delle Autonomie locali, la diffusione omogenea della banda larga sul territorio nazionale, anche attraverso il coinvolgimento diretto delle Regioni al fine di creare le condizioni favorevoli a consentire investimenti da parte degli operatori di mercato su tutto il territorio, in particolare laddove tali condizioni non sono assicurate da una domanda di servizi ancora latente. Tali interventi devono tener conto delle infrastrutture esistenti messe a disposizione dagli operatori privati o da specifiche iniziative pubbliche e devono basarsi su una attenta

individuazione del mix ottimale di caratteristiche economico-ambientali e tecnologie disponibili (fibra, wireless, satellite), al fine di ottimizzare costi, qualità dei risultati e rapidità di attuazione.

Nell'ambito dell'azione di sistema volta a garantire in maniera uniforme e continua nel tempo il diritto all'accesso alle risorse di connettività per tutti i cittadini e le imprese sul territorio nazionale, sono necessari anche interventi mirati in grado di garantire nell'immediato il livello minimo di disponibilità di banda larga a quei territori che rischiano altrimenti di avere precluso l'accesso.

Questo si può fare anche promuovendo il rapporto con operatori locali in grado di garantire qualità del servizio e conoscenza delle esigenze del territorio.

Occorre inoltre ricordare che ogni intervento pubblico della rete viaria deve essere accompagnato dalla creazione di cavidotti messi a disposizione, con procedure trasparenti, dei diversi operatori.

I Comuni, nella loro funzione regolatoria di uso del sottosuolo e in quanto tenutari e gestori di asset strategici quali le reti fognarie e di illuminazione pubblica, potranno operare in modo da favorire la realizzazione delle reti, valorizzando gli investimenti pubblici anche nella direzione di permettere l'accesso ai servizi pubblici da parte del cittadino in modalità diffusa nelle città.

4.4 CITTADINANZA DIGITALE: INCLUSIONE E PARTECIPAZIONE

Il progressivo diffondersi delle nuove tecnologie sta modificando in modo sostanziale il mondo nel quale viviamo, offrendo nuove opportunità per la fruizione dei principali diritti di cittadinanza. L'accesso alla rete e l'utilizzo delle nuove tecnologie rappresenta una grandissima opportunità ma, al tempo stesso, rischia di trasformarsi in un minaccia qualora non si prevedessero specifiche misure volte ad assicurare l'inclusione nella società dell'informazione e della conoscenza per le fasce più deboli della popolazione. In particolare dovrà essere contrastato il divario digitale causato dal diverso grado di capacità nell'utilizzare le tecnologie per l'accesso alle reti di conoscenza ed informazioni. E' necessario considerare la capacità d'uso delle tecnologie come una condizione abilitante al pari delle infrastrutture, e promuoverne adeguatamente lo sviluppo prevedendo iniziative rivolte ai soggetti esclusi.

Particolare attenzione deve essere dedicata al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- garantire l'accessibilità dei portatori di handicap, non solo per una corretta pratica di inclusione, ma per il prezioso e inedito valore di contrasto che le tecnologie ICT possono ricoprire nei confronti di alcune tipologie di disabilità;
- favorire la realizzazione e la diffusione di servizi multilingua per gli immigrati;
- valorizzare e diffondere le esperienze di produzione e di utilizzo "di genere" delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione;

- creare servizi adatti ai più giovani che accompagnino il processo educativo e formativo sia in ambito scolastico che familiare;
- realizzare sul territorio luoghi di accesso ai servizi tecnologici (scuole, biblioteche luoghi associativi), completando e consolidando i progetti già attuati;
- promuovere campagne formative sulle opportunità di utilizzo delle tecnologie destinate ai soggetti esclusi;
- sostenere lo scambio intergenerazionale, favorendo occasioni formative degli anziani da parte dei giovani fuori dai circuiti formativi istituzionali.

Gli strumenti di democrazia elettronica, insieme alla necessaria riduzione del divario digitale, possono favorire una partecipazione più costante e strutturata dei cittadini, portatori di interesse, al processo decisionale della PA. Per questo, è necessario investire sullo sviluppo della cittadinanza digitale.

Gli Enti Locali in questo ambito rivestono il ruolo di attori protagonisti in quanto più vicini ai cittadini in termini di conoscenza del territorio e del contesto socio economico, e pertanto più idonei sia a selezionare i processi decisionali ai quali i cittadini sono interessati sia a creare le migliori condizioni per tale partecipazione.

In tal senso gioca un ruolo fondamentale l'elaborazione delle politiche di e-democracy, cioè la nuova capacità dell'Ente locale di strutturare le proprie politiche e di definire i propri obiettivi, dal momento in cui le politiche si formano sino al momento in cui gli obiettivi sono raggiunti con costante attenzione al parere dei propri amministrati anche attraverso le forme di interattività che Internet e le altre tecnologie di comunicazione ed interazione possono offrire.

Queste nuove policy devono essere elaborate con attenta consapevolezza, al fine di evitare un utilizzo "povero" delle tecnologie ICT finalizzato esclusivamente all'espressione individuale e solitaria delle opinioni (come può avvenire, ad esempio, nella organizzazione di sondaggi di opinione per via telematica). Si tratta, al contrario, di organizzare modalità ampie ed efficaci di confronto di opinioni e di competenze tra comunità di cittadini e di esperti tali da stimolare i processi di decisione politica ed amministrativa e sottoporne a verifica l'attuazione ed i risultati.

Obiettivo non è soltanto promuovere un pieno esercizio dei diritti di "cittadinanza digitale", ma anche quello di migliorare la qualità delle decisioni. L'aumento di complessità che infatti caratterizza le decisioni politiche ed amministrative nei più diversi settori, richiede la mobilitazione di saperi socialmente diffusi e competenze ed esperienze specialistiche che spesso hanno difficoltà a entrare in relazione con i circuiti decisionali tradizionali, ma il cui coinvolgimento, se adeguatamente organizzato, può migliorare significativamente i processi di decisione.

Il progressivo aumento dei servizi on line disponibili impone poi di prestare attenzione alle modalità d'uso. L'attuale basso livello di utilizzo genera la necessità di qualificare l'offerta in maniera più adeguata ai bisogni. Va soprattutto superata, sul piano culturale, l'idea che la multicanalità possa rappresentare un optional, per considerarla invece un tratto saliente della proposta di un front office efficiente per l'utenza.

Il modello di amministrazione che vogliamo realizzare è unitario nel back end, attraverso il procedimento unico, molteplice e personalizzato nel front end, per rispondere in modo differenziato –e dunque efficiente- a domande differenziate. Le tecnologie della Rete sono quelle che possono garantire, al tempo stesso, il massimo di unitarietà e il massimo di differenziazione.

4.5 DARE VOCE AI CITTADINI: CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) E CUSTOMER SATISFACTION

Per un'efficace riforma amministrativa, occorre diffondere in profondità la "cultura del risultato e del merito", che passa attraverso la definizione di un insieme di strumenti di valutazione. Il primo e più importante parametro di qualità, per i servizi della pubblica amministrazione, è la soddisfazione del cittadino.

Per questo, occorre adottare politiche capaci non solo di "dare voce" all'utente, ma anche garantirgli di "essere ascoltato"; strumenti in grado di intercettare sistematicamente la sua valutazione, i suoi bisogni e le sue priorità adottare il suo "punto di vista"; occorre una permanente azione di comunicazione, accompagnamento ed educazione proattiva sui servizi erogati.

Debbono essere modelli concreti, valutabili quantitativamente sulla base di metriche e dati rilevabili direttamente nell'erogazione del servizio o attraverso la registrazione della valutazione del cittadino. Appartengono al primo insieme di parametri (direttamente rilevabili) elementi semplici ma efficaci, quali:

- il tempo di attesa;
- la semplificazione;
- la difficoltà di accesso;
- la disponibilità;
- la referenza di responsabilità e rendicontazione.

L'introduzione di cultura e prassi di misura di una qualità definita sulla base delle attese e del punto di vista del cittadino deve poi accompagnarsi alla introduzione di sistemi per la divulgazione, misurazione dell'utilizzo dei servizi e del grado di soddisfazione dei cittadini in relazione a parametri internazionali (Citizen Relationship Management, Customer Satisfaction, etc.). Tali sistemi debbono avvalersi di piattaforme tecnologiche ed organizzative capaci di supportare le amministrazioni nella gestione delle relazioni con l'utente e di guidarle verso il raggiungimento delle sue aspettative. Si tratta di tecniche e

tecnologie che sono nate e sono diffuse nelle aziende private di produzione di beni e servizi ma che possono ben adattarsi ed evolvere, anche con il supporto della costituenda “Agenzia per la valutazione”.

4.6 LA FORMAZIONE E LE ATTIVITÀ DI CHANGE

Il percorso sin qui delineato non può essere attivato senza una piena consapevole partecipazione e motivazione del personale che opera nell’ambito della Pubblica Amministrazione. In questo contesto di rinnovamento la formazione dei dirigenti assume un ruolo strategico.

L’adozione e l’incremento degli strumenti offerti dall’ICT rappresentano il fattore critico di successo per consentire una rapida attuazione di una delle fasi fondamentali del *Change* che prevede la formazione, l’abilitazione e l’*empowerment* degli “attori” di questo processo: il personale coinvolto ed i vertici della PA .

Questo è il presupposto da cui partire per intraprendere un piano di formazione a supporto di un grande progetto di *change*, nella convinzione che a questo debba sempre corrispondere un processo di apprendimento personale e collettivo.

Il modello di formazione-intervento, già sperimentato a livello centrale e regionale, risulta particolarmente congeniale alla PA in quanto riesce a coniugare il cambiamento organizzativo con l’apprendimento degli attori, sia interni che esterni all’organizzazione, e punta sulla loro partecipazione alla progettazione.

Il coinvolgimento di Amministrazioni diverse in un unico progetto favorisce, inoltre, la realizzazione di servizi integrati di valenza interistituzionale e consente agli attori di un processo di cambiamento di stabilire un *network* di competenza professionale con le altre amministrazioni coinvolte.

Anche per la formazione la PA deve individuare strumenti e metodologie che garantiscano sia l’efficienza operativa sia il contenimento della spesa.

Sfruttando la rete delle strutture informatiche presenti nelle scuole primarie e secondarie e le competenze e le capacità disponibili nei Centri per l’impiego e nei Centri di formazione professionale, le Regioni e gli Enti locali, nell’ambito di progetti sul Knowledge Divide, possono adeguatamente accompagnare i processi di innovazione a livello locale anche attraverso specifiche azioni di assistenza e di formazione, dando vita a laboratori e centri di competenza specializzati che consentano di valorizzare la creatività delle nuove professionalità informatiche e a momenti di formazione permanente al servizio delle istituzioni, della cittadinanza e del territorio.

Gli interventi formativi, attuati soprattutto con iniziative tecnologiche, sono fondamentali per sostenere i processi di innovazione, permettendo l’accesso all’utilizzo delle nuove tecnologie a una fascia sempre maggiore di popolazione.

La metodologia del riuso applicata ai modelli formativi e l'adozione della modalità e-Learning come prassi da privilegiare anche per diffondere la "cultura dell'innovazione" appaiono le più rispondenti a:

- definire ed indicare gli standard di riferimento;
- coordinare e definire realizzazioni-pilota,
- sviluppare contenuti digitali interoperabili;
- sperimentare la loro fruizione,
- promuovere l'implementazione di progetti di formazione in ambito locale utilizzando modelli e strumenti già sperimentati.

La formazione in rete può, quindi, creare quel substrato culturale che costituisce il presupposto irrinunciabile affinché l'e-Government attecchisca all'interno delle amministrazioni.

5 LE LINEE DI AZIONE: IPOTESI PROGETTUALI DI MEDIO PERIODO

5.1 LO SVILUPPO DEI SERVIZI FONDATI SULLA INTEROPERABILITÀ E LA COOPERAZIONE APPLICATIVA: IL SISTEMA PUBBLICA DI CONNETTIVITÀ E COOPERAZIONE (SPC)

Il Sistema Pubblico di Connettività e Cooperazione Applicativa (SPC), è l'infrastruttura per abilitare in sicurezza l'interoperabilità e la cooperazione applicativa, nel rispetto dei diritti del cittadino e delle autonomie funzionali ed organizzative.

L'obiettivo generale della interoperabilità e della cooperazione consiste nell'integrazione orizzontale e verticale delle strutture della PA: gli enti pubblici, pertanto, devono collaborare al raggiungimento di tale obiettivo a livello locale, regionale, nazionale attraverso la progettazione e l'erogazione sia di servizi digitali fra le amministrazioni, sia di servizi a cui partecipano più Enti, con un accesso unico per i cittadini e le imprese.

Oltre alle infrastrutture e all'intero sistema abilitante, occorre incentivare e sviluppare l'accesso via rete delle singole Amministrazioni all'uso del patrimonio informativo comune e promuovere servizi fondati su procedimenti inter-amministrativi, ovvero servizi fondati sui compiti e sulle attività di Amministrazioni diverse, frutto della integrazione di servizi che esse offrono.

In sostanza, **occorre spostare il "baricentro" delle attività dalle infrastrutture e dalle piattaforme abilitanti ai Servizi Applicativi** e quindi alla definizione dei contenuti condivisi da scambiare per realizzare i servizi stessi.

L'interoperabilità e l'integrazione tra i sistemi informativi, nei diversi livelli della PA, rappresentano i presupposti strategici su cui operare per realizzare un effettivo miglioramento della qualità, interna ed esterna, dei servizi resi ai cittadini e alle imprese.

Realizzare l'interoperabilità per poi addivenire all'integrazione, il percorso transita inevitabilmente per la "armonizzazione semantica" dei sistemi informativi che pur rispettando le diversità delle scelte locali consenta l'effettivo interscambio di dati sulla base di "primitive" di significato condivise.

Si ritiene quindi fondamentale per la cooperazione applicativa dei sistemi informativi della pubblica amministrazione e per i sistemi di interscambio, la realizzazione di una Ontologia di Riferimento (OR) che consenta di stabilire, tra le amministrazioni e tra gli utenti e le amministrazioni, confronti e equivalenze tra i vari schemi informatici di dati scambiati in rete.

Si rende altresì necessario introdurre una funzione di "standardizzazione semantica" del dato pubblico, per giungere alla costruzione di un sistema unitario di classificazione dei dati e delle informazioni finalizzate alla realizzazione di un modello di scambio condiviso e implementabile a tutti i livelli di cooperazione.

Per favorire l'integrazione, infatti, è opportuno che banche dati omogenee e servizi aventi le stesse finalità, anche se gestiti da diversi soggetti, siano accessibili nella stessa modalità.

Occorre pertanto attuare in tempi rapidi quanto previsto dal C.A.D. e in particolare:

- definire un processo di identificazione che operi in ottica federata (regole SPC),
- effettuare un censimento delle banche dati di interesse nazionale gestite sia a livello di PAC che PAL;
- realizzare l'omogeneità dei dati di interesse nazionale attraverso standard semantici (ontologie) noti, aperti e condivisi;
- effettuare la codificazione dei servizi già attivi a livello territoriale, anche attraverso un Osservatorio bottom-up che parta dal lavoro di standardizzazione già effettuato; tale azione va perseguita anche nella PAC attraverso la Conferenza permanente per l'Innovazione Tecnologica.

L'obiettivo è la definizione di un "Registro unitario dei servizi" che ne descriva e ne classifichi i contenuti. Diverse amministrazioni hanno già provveduto a pubblicare sulla Gazzetta Ufficiale gli schemi per la trasmissione di dati. Tali schemi costituiscono il patrimonio informativo da cui partire per la definizione del Registro unitario.

5.2 LA CONDIVISIONE COOPERATIVA DEI DATI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

La condivisione cooperativa del grande patrimonio informativo disponibile nelle Amministrazioni, nel rispetto delle singole autonomie e responsabilità, rappresenta un fattore decisivo per il salto verso servizi di alta qualità per cittadini e imprese.

I servizi di interoperabilità e cooperazione devono mirare alla valorizzazione del patrimonio informativo presente all'interno delle Amministrazioni e costituito dalla grande quantità di banche dati, al fine di pervenire alla loro integrazione e alla trasformazione in sistemi e strumenti aperti alla fruizione delle altre Amministrazioni. Il Sistema Pubblico di Connettività e Cooperazione, integrato dalla standardizzazione dei contenuti di interscambio, costituisce l'infrastruttura e l'ambiente che abilita la messa in fruizione, per tutta la PA ed all'esterno di essa, delle informazioni e delle banche dati.

Allo stato attuale è davvero modesta la possibilità di accedere alle banche dati della PA dall'esterno, per motivi che variano da inerzie interne alle singole Amministrazioni, a regolamenti e vincoli legislativi, a problemi di ordine tecnologico (sistemi legacy).

Le pubbliche amministrazioni devono innanzitutto pubblicare il catalogo degli archivi elettronici posseduti, con la descrizione dei dati contenuti in ognuno, le regole di aggiornamento, l'indicazione del responsabile, le modalità di gestione e le regole per la consultazione.

Per favorire la concreta apertura ed il largo accesso telematico a questo patrimonio di dati ed informazioni è necessario incentivare accordi di servizi e domini di cooperazione fra le diverse Amministrazioni, ma bisogna anche aprirsi ad accordi per l'accesso anche da parte delle imprese (senza concessioni di uso esclusivo e nel rispetto della sicurezza e garanzia

del cittadino e dello Stato). A guidare questo processo devono essere da subito le Amministrazioni alle quali si chiede di aprire le grandi banche dati di interesse nazionale all'accesso delle altre Amministrazioni pubbliche, del sistema produttivo e del sistema sociale.

Un progetto strategico per il Paese è la realizzazione dell'interconnessione delle anagrafi della popolazione secondo standard condivisi e l'interoperabilità di tutte le banche dati anagrafiche (cittadinanza, territorio, entrate, ecc...).

In particolare, occorre realizzare entro la legislatura quanto è previsto dal C.A.D. in materia di anagrafe dei cittadini, ovvero la piena circolarità anagrafica intesa come la possibilità di utilizzare il dato, presente sull'anagrafe comunale, da parte di più enti nel quadro di un sistema certificato di autorizzazioni. Un'attenta riflessione dovrà partire dal funzionamento dell'Indice Nazionale delle Anagrafi (INA) e dal sistema SAIA per garantire una gestione integrata dei servizi anagrafici. La qualità dei rapporti fra i cittadini e la P.A. è strettamente legata all'allineamento dei dati e alla completa eliminazione dei certificati

L'integrazione delle anagrafi è un primo esempio di integrazione di banche dati, peraltro delicato e complesso : è quindi indispensabile realizzare un sistema integrato cui non manchi, in condizioni di sicurezza, l'aggiornamento costante degli archivi e la circolarità delle informazioni, evitando la loro duplicazione fisica e permettendo il desiderato accesso condiviso da parte di una pluralità di enti.

E', inoltre, fondamentale incrementare la gestione e l'accesso telematico dei registri pubblici, che sono elemento basilare dell'azione amministrativa e della vita del Paese. Sono numerosi i registri pubblici, gestiti da enti ed Amministrazioni diverse, che raccolgono dati ed informazioni di straordinario valore. Si tratta di registri relativi a beni mobili ed immobili, ad attività commerciali e produttive e, più in generale, ad informazioni uniche ed indispensabili per una più approfondita conoscenza dello stato del cittadino e delle famiglie, dello stato del territorio, dello stato del sistema produttivo; sono, quindi, informazioni fondamentali per le Amministrazioni centrali e locali impegnate nella definizione ed erogazione di servizi e nella tutela dell'interesse pubblico. In particolare, sono dati di valore strategico per politiche ed obiettivi d'equità fiscale e di lotta alla evasione ed alla elusione, punti prioritari dell'azione del Governo. In tale quadro, è evidente che deve essere continuata e completata una generale azione per realizzare:

- la piena informatizzazione di tutti i pubblici registri;
- il loro collegamento e accesso in rete con servizi telematici;
- i sistemi di sicurezza per la protezione di dati e la salvaguardia della privacy e dei diritti del cittadino.

Occorre in particolare imprimere una svolta nella capacità di collaborazione e sostegno di Regioni ed Enti locali; il Governo promuoverà ed incentiverà convenzioni per lo scambio di dati fra i diversi Enti della PA che custodiscono e gestiscono archivi e registri pubblici.

Ad esempio, per l'attuazione del federalismo fiscale saranno potenziate le convenzioni per favorire la fornitura di dati, supporti e servizi per la razionalizzazione delle procedure di gestione del sistema impositivo locale.

Sotto il profilo strategico, il patrimonio informativo di ogni ente rappresenta due grandi opportunità: la sua normalizzazione è un elemento di riorganizzazione dell'ente stesso ed è parallela alla possibilità di rendere il patrimonio informativo aperto alla interoperabilità

5.3 INTEROPERABILITÀ DEI SISTEMI INFORMATIVI TERRITORIALI (SIT)

Il SIT rappresenta un efficace strumento di programmazione, pianificazione, verifica, gestione e controllo del territorio e contribuisce alla semplificazione e allo snellimento delle procedure.

Inoltre rappresenta uno strumento indispensabile per azioni di recupero dell'evasione, per azioni di perequazione ed equità fiscale e per definizione di politiche per la fiscalità locale, oltre a rappresentare la piattaforma di supporto al trasferimento delle funzioni catastali ai comuni.

Gli ambiti di innovazione e semplificazione amministrativa condivisi tra Governo centrale e governi locali, sono molteplici (Ambiente, Governo del territorio, Turismo, Tutela patrimonio artistico-culturale, Trasporto e mobilità, Fiscalità, Sviluppo economico) e tutti, pur con le proprie specificità, richiedono una base di conoscenza dettagliata del territorio, nei suoi aspetti fisici, ambientali, amministrativi, socio-economici.

In passato si è assistito alla proliferazione di sistemi informativi geografici, unitamente alla acquisizione, anche massiccia, di dati territoriali da parte di singole amministrazioni centrali, di gran parte delle regioni e anche di enti locali.

Se si considera l'onerosità in termini economici e di processo della acquisizione e della organizzazione informatizzata di tali dati, si comprende come il riuso sia un obiettivo da perseguire. Va, inoltre, assolutamente evitata la realizzazione di sistemi informativi territoriali che non riescono ad essere operativi poiché mancano i dati necessari o, viceversa, che partono con dati che poi nel tempo non si riescono ad aggiornare.

Emerge quindi la necessità di razionalizzare l'intero processo, sia per evitare dispersioni in iniziative non sostenibili o in inutili duplicazioni, sia per favorire lo sviluppo di sistemi informativi funzionali ad obiettivi strategici correlati ad un piano nazionale per il turismo, l'ambiente, i beni culturali, i trasporti, etc.

Per rispondere in modo strutturale alle esigenze di standardizzazione, diffusione e riuso dei dati geografici il Codice dell'amministrazione digitale prevede, all'art. 59, l'attività di un apposito Comitato nonché l'istituzione del Repertorio nazionale dei dati territoriali, inserito nel contesto tecnologico del Sistema Pubblico di Connettività (SPC). Esigenze simili a livello Europeo sono affrontate dalla direttiva INSPIRE. Le attività nazionali devono essere coordinate con quelle a livello europeo.

In altri termini occorre realizzare entro la legislatura una “infrastruttura per i dati territoriali”, intesa come l’insieme dei dati, dei metadati, dei servizi e delle tecnologie delle diverse amministrazioni (centrali, regionali e locali) sviluppata in modo standardizzato e coordinato secondo piani concordati in conformità alla recente direttiva Europea INSPIRE. Nell’ottica di una tale auspicabile quanto necessaria razionalizzazione, sono da considerare qualificanti fattori quali:

- il riuso di esperienze positive (tecniche, organizzative e realizzative)
- il riuso di dati pubblici disponibili
- la cooperazione inter-amministrativa su diversi livelli di amministrazione (stato, regioni, enti locali) e, ove possibile e significativo, su diverse tematiche tra loro connesse.

Razionalizzare le acquisizioni dei dati tramite un coordinamento a livello nazionale è inoltre una priorità per il paese, da attuarsi attraverso il Comitato di cui all’art. 59 e il Repertorio nazionale dei dati territoriali, al fine di:

- non riacquisire dati già disponibili (certificati sul Repertorio)
- acquisire i nuovi dati secondo gli standard concordati
- garantire la disponibilità gratuita dei dati prodotti per tutta la PA nazionale
- garantire la disponibilità del patrimonio pubblico nazionale anche agli operatori privati per lo sviluppo di servizi a valore aggiunto (sviluppo del mercato).

I progetti, pertanto, devono proporre il perseguimento delle indicazioni riguardo la condivisione e l’accessibilità dei dati per favorire l’interoperabilità tra i diversi sistemi di dati territoriali nel rispetto delle indicazioni contenute nel “Repertorio dei Dati Territoriali” .

Le Alleanze locali per l’innovazione (ALI) sono lo strumento per realizzare nelle aree deboli, sia lo sviluppo dei SIT che delle basi dati geografiche.

5.4 LA GESTIONE ELETTRONICA DEI DOCUMENTI E LA DEMATERIALIZZAZIONE

E’ necessario diffondere nelle PA la cultura della amministrazione digitale attuando quanto prescritto dal Codice dell’amministrazione digitale e dal quadro normativo relativo alla gestione elettronica dei documenti attraverso l’utilizzo degli ormai consolidati strumenti tecnologici disponibili sul mercato.

Pertanto è prioritario avviare azioni per:

- pervenire alla piena attuazione della normativa sulla gestione elettronica dei documenti attraverso l’implementazione di tutte le funzionalità necessarie (dalla produzione del documento alla sua gestione, dalla registrazione di protocollo alla conservazione) e dell’integrazione dei sistemi di protocollazione informatica con gli strumenti di firma digitale e con la posta elettronica certificata;
- introdurre rilevanti misure di dematerializzazione dei documenti attraverso l’analisi dei documenti cartacei presenti in archivio;

Allo scopo di razionalizzare la spesa, per l'attuazione di tale obiettivo è possibile avvalersi di modelli organizzativi diversi e dipendenti dal contesto locale (consorzi, Regioni capofila, ecc) anche facendo leva sulle possibilità offerte dalla tecnologia:

- utilizzo di standard aperti e prodotti rilasciati su licenza Open Source;
- riuso di soluzioni adottate da altri enti;
 - a. riuso di applicativi;
 - b. riuso di documenti di progetto (bandi di gara, schemi di contratto, capitolati tecnici);
 - c. riuso di modelli organizzativi per la realizzazione di servizi di gestione elettronica dei documenti in ASP.

L'utilizzo di tali strumenti permetterà alle Amministrazioni una migliore gestione della documentazione amministrativa e un veloce ed efficiente interscambio di documenti via rete con validità giuridica.

6 L'E-GOVERNMENT PER I SERVIZI A CITTADINI E IMPRESE

L'e-Government consente alla pubblica amministrazione di fornire in rete i propri servizi a valore aggiunto in modo efficiente e veloce e di sviluppare attività economiche collegate al settore pubblico, con significativi risparmi di gestione, sia interni sia per l'utente. Lo sviluppo della rete, dunque, agevola la riforma del sistema amministrativo, migliorando la qualità dei servizi e le modalità con cui erogarli. In tal modo la vita economica e istituzionale diviene trasparente: le imprese possono riorganizzare i processi, nell'ottica di risparmio dei costi e i cittadini possono risparmiare tempo e denaro quando hanno necessità di rapportarsi alla PA.

L'e-Government prevede la fornitura di alcuni servizi chiave, basati su standard di efficienza, efficacia, trasparenza, qualità e sicurezza.

*Oggi è necessario parlare di **Livelli di innovazione condivisi**: grazie alla nuova governance di sistema tutta la Pubblica amministrazione dovrà essere in grado di offrire un set minimo di servizi innovativi rivolti al cittadino e alle imprese.*

E' cruciale il ruolo degli enti locali, ed in particolare dei comuni, nella erogazione di servizi verso cittadini e imprese.

Se da un lato quindi è fondamentale assicurare il pieno coinvolgimento degli enti locali nei processi innovativi, sostenendo la autonoma capacità di ogni amministrazione locale di generare innovazione amministrativa e di servizio, dall'altro è indispensabile che i soggetti pubblici che si candidano a fornire servizi infrastrutturali, siano in grado di operare come fornitori di servizi nei confronti degli enti locali, chiamati a loro volta a garantire il servizio al cittadino.

Per ottenere risultati di qualità, occorre che il sostegno agli enti locali non si limiti al mero finanziamento di progetti, ma faccia convergere le scarse risorse disponibili verso iniziative e progetti di sistema a livello di ambito territoriale ottimale.

6.1 I SERVIZI AL CITTADINO

Introdurre il concetto di "Livelli di innovazioni condivisi" non significa voler necessariamente trasformare tutti i servizi erogati dalla PA in servizi on line, non è questo quello che il cittadino richiede ad una amministrazione efficiente. L'obiettivo da raggiungere è quello di semplificare il più possibile le modalità di rapportarsi con l'utente, cercare di anticipare i suoi bisogni, fornire con tempestività i servizi richiesti: tutto questo utilizzando le diverse modalità che le nuove tecnologie offrono. In sostanza va tenuto presente, nell'attivare iniziative progettuali, che **l'ufficio pubblico ideale è quello di cui non si sente il bisogno.**

L'obiettivo prioritario dell'attività di front office è quello di facilitare il rapporto con il cittadino, raggiungerlo con i mezzi a lui più congeniali, personalizzando quindi i servizi rispetto alla tipologia del destinatario in modo da permettere a tutti i cittadini presenti sul

territorio di poter fruire dei servizi resi dalle PAL secondo i principi di accessibilità e usabilità.

Il raggiungimento di tale obiettivo potrà essere ottenuto attraverso iniziative e strumenti; alcune tra le iniziative possibili sono:

- la fornitura agli enti locali di servizi di supporto, sia infrastrutturali che applicativi, tali da garantire piena responsabilità all'ente locale nella titolarità del servizio e ,allo stesso tempo, economicità, qualità e sicurezza della componente tecnologica del servizio;
- la realizzazione e la gestione di canali di erogazione di servizi a livello regionale e locale, quali ad esempio, portali web, tv digitale, telefonia mobile;
- l'interoperabilità e l'integrazione degli archivi digitali relativi alla popolazione, al territorio (catasto, fisco) alle imprese, ai beni culturali, secondo modelli "Full digital".

Tra gli strumenti la diffusione della Carta di Identità Elettronica deve rappresentare l'occasione per risolvere il problema dell'accesso ai servizi qualificati e che hanno nel loro presupposto di erogazione la verifica dell'identità personale, e per diffondere, attraverso il riuso, le migliori pratiche dei Comuni sperimentatori.

6.2 I SERVIZI PER LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

Lo snellimento delle procedure della Pubblica Amministrazione è uno dei principali fattori per l'incremento dell'efficienza dei rapporti con le imprese ed il miglioramento della competitività del Paese. Inoltre, la conseguente riduzione dei costi di processo per il settore pubblico libera risorse fondamentali da investire in attività di riorganizzazione che, impiegando le moderne tecnologie digitali, garantiscono lo sviluppo di servizi efficaci e ad alta fruibilità.

Il Governo è pertanto fortemente impegnato nella realizzazione di un complesso programma di azioni volte a semplificare il funzionamento dell'apparato amministrativo ed a rendere disponibili servizi rispondenti alle reali esigenze delle imprese.

Le iniziative volte a semplificare il rapporto della PA con le imprese saranno accompagnate da misure volte a sostenere lo sviluppo dei sistemi produttivi, in particolare nel settore delle telecomunicazioni e dell'informatica, che rappresenta uno dei settori strategici per lo sviluppo industriale ed economico del Paese.

Accanto al consolidamento e all'ulteriore sviluppo di tale presenza industriale dovrà essere adeguatamente sviluppata la componente informatica, cogliendo le opportunità offerte dai processi di convergenza tra informatica e telecomunicazioni, e valorizzando la presenza di comunità professionali operanti nel settore dei sistemi aperti e già attive su tali nuovi mercati.

In secondo luogo, e con non minore intensità, un utilizzo intenso e pervasivo delle tecnologie digitali può promuovere e sostenere l'innovazione di processo e di prodotto nei più diversi settori, dal turismo al commercio, dall'artigianato alle professioni, dall'agricoltura all'industria, dalla cultura alla finanza.

Elemento distintivo di tali interventi sarà la stretta integrazione tra disponibilità tecnologica e radicali processi di innovazione dell'intero ciclo organizzativo (logistica, risorse, produzione, vendita).

Obiettivi saranno tra gli altri:

- Promuovere lo sviluppo del settore ICT mediante una domanda pubblica di servizi innovativi tale da innalzare la qualità dell'offerta, favorire processi di cooperazione e crescita dimensionale delle imprese del settore, favorire la nascita di nuove imprese
- Favorire l'incontro della ricerca privata con quella pubblica in questo settore per poter mettere a disposizione della Pubblica Amministrazione servizi davvero innovativi consolidando nel frattempo la crescita di un'industria competitiva
- Promuovere la realizzazione di servizi ICT destinati a settori industriali sia localizzati territorialmente, sia collegati da relazioni di fornitura e di cooperazione, al fine di diminuire i costi di innovazione e di favorire la creazione di distretti produttivi, anche non caratterizzati da contiguità territoriale.
- Favorire il trasferimento dei risultati della ricerca nel settore ICT in nuovi prodotti/servizi o in innovazioni di processo, sia nello stesso settore ICT, sia negli altri settori industriali
- Promuovere le iniziative imprenditoriali generate dalla comunità professionali già operanti nel settore informatico dei sistemi aperti, anche in relazione alla crescente domanda proveniente dalle pubbliche amministrazioni nazionali ed europee.

Saranno, inoltre, valorizzate le iniziative finora condotte, tra le quali la più importante che coinvolge le Regioni e le Autonomie Locali per quanto di loro competenza è lo **Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP)**. I servizi dei SUAP si possono dividere in due tipologie: informativi e interattivi; ai primi appartengono i servizi di consultazione della normativa e dei regolamenti, la descrizione dei procedimenti e delle relative modalità di espletamento, la possibilità di scaricare la modulistica che il richiedente deve presentare al SUAP. Alla seconda tipologia appartengono i servizi di invio telematico dei documenti e la gestione dell'iter delle richieste; tali attività presuppongono l'esistenza di un'adeguata struttura di back office supportata dall'impiego di software idonei.

In riferimento al SUAP si registra una marcata disomogeneità in termini di servizi proposti, utilizzo effettivo degli utenti e standard di funzionamento, da parte delle diverse realtà locali che gestiscono lo Sportello. Le razionalizzazioni ed omogeneizzazioni di tipo tecnico e tecnologico, normativo ed organizzativo costituiscono il primo imprescindibile passo da compiere. Consolidata quindi una modalità operativa efficace e diffusa tra Regioni ed Enti locali si potranno contenere i costi di funzionamento, anche grazie alle maggiori possibilità di "riuso", e si potrà migliorare la qualità e la varietà dei servizi offerti.

Per quanto concerne il portale per le imprese è fondamentale **definire organizzazione, responsabilità e ruoli per tutti gli attori coinvolti, a livello centrale e locale**. Individuate le competenze territoriali e tematiche, si stabiliranno parallelamente gli standard tecnici, le regole di funzionamento ed il *workflow* da rispettare per pubblicare servizi e contenuti. Definito quindi il framework tecnologie/competenze/processi le Amministrazioni avranno la possibilità di gestire autonomamente la propria offerta di informazioni/servizi e l'azione di coordinamento centrale potrà focalizzarsi sull'individuazione di possibili sinergie e lo sviluppo di interventi a livello nazionale.

7 LE PRINCIPALI APPLICAZIONI AI SETTORI VERTICALI

Nella prospettiva di realizzare un Sistema Nazionale di e-Government, è necessario collocare in modo coerente i progetti delle Regioni e degli Enti locali all'interno di un più ampio framework di indirizzo, riferito al livello nazionale.

Lo sviluppo dei sistemi verticali di settore (Sanità, Lavoro, Beni Culturali, Turismo, Fisco, Scuola-formazione, ecc.) è l'asse di intervento nel quale consapevolmente si affiancano e si integrano le innovazioni che riguardano l'amministrazione (e-government) e le innovazioni che riguardano i sistemi economici e sociali del settore di riferimento (ad esempio, nella sanità, le iniziative di e-health, nella scuola quelle di e-learning, nei trasporti quelle di info.mobilità etc).

I principali settori verticali di innovazione sono attualmente oggetto di radicali processi di trasformazione ed evoluzione. Sarà, pertanto, necessario prevedere per ogni singolo settore verticale, ad iniziare dallo strumento del Memorandum , uno specifico piano di intervento alla cui definizione ed attuazione dovranno concorrere sia le amministrazioni nazionali di riferimento, sia le amministrazioni regionali e locali

In particolare sarà sostenuta:

- l'attuazione di politiche innovative in ogni territorio, con particolare attenzione alla specificità territoriale ed al riequilibrio tra le diverse aree del paese.*
- Il riutilizzo a livello nazionale delle soluzioni e degli strumenti innovativi realizzati a livello regionale, mediante il rafforzamento delle esperienze di cooperazione tra regioni.*