



# **La stima dei costi dell'e-government**

Analisi dei principali progetti sviluppati  
nella Regione Toscana<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> La redazione finale di questa parte è stata effettuata da Giancarlo Vecchi, Alessandra Abruzzese, Nicoletta Leo Servidio dell'Irs – Istituto per la ricerca sociale – Milano.

## **1. Premessa: fonti della ricerca**

Questa relazione è basata su documenti, dati e informazioni relative al caso delle azioni di e-government sviluppate in regione Toscana. In altre parole le fonti informative considerate sono:

- i principali progetti di e-government che coinvolgono gli enti locali toscani, ed in particolare: E-Toscana, People, E-Firenze, AIDA.
- interviste a: Elisabetta Tesi, assessore del Comune di Firenze; Angelo Buongiovanni, assessore alla Provincia di Pisa; Flavia Marzano, consulente della Provincia di Pisa; Mirando Brugi, dirigente del Comune di Siena; Graziella Launaro, dirigente del Comune di Livorno; Roberto Gagliardi, manager director di Consorzio Pisa Ricerche; sono state programmate inoltre interviste a: Ennio Ghiandelli, dirigente della Provincia di Firenze; Eugenio Hand Jaras, dirigente della Regione Toscana;
- vari documenti reperiti sui siti web di enti locali.

## **2. Il caso della Toscana: una introduzione**

### ***2.1. Introduzione***

Le Amministrazioni della regione Toscana hanno sviluppato nell'ultimo decennio alcune esperienze rilevanti in tema di sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, a tutti i livelli amministrativi.

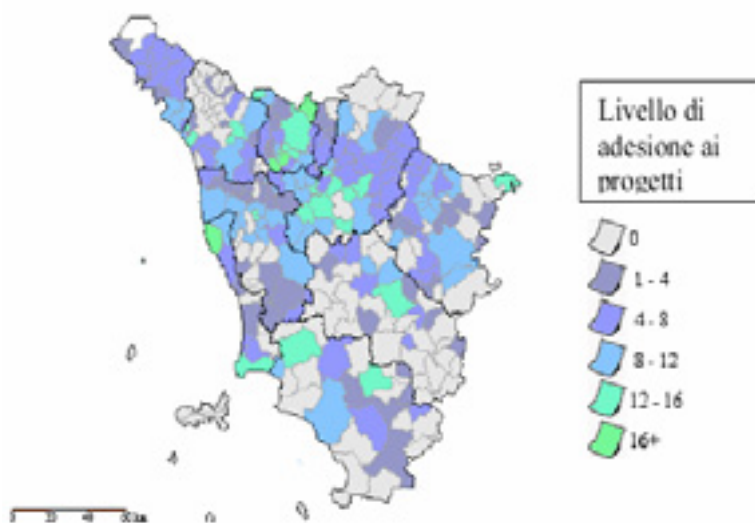
Si deve segnalare, in particolare, oltre alla presenza di iniziative singole, l'aspetto della cooperazione inter-istituzionale per la creazione delle principali infrastrutture.

Nel 1997 è stato dato il via all'esperienza della Rete telematica regionale, che dopo sei anni vede l'adesione della Regione, di tutte le 10 Province e di 271 Comuni su 287, coprendo un territorio che raccoglie il 98% degli abitanti; inoltre, sono in rete tutte le Aziende ospedaliere, tutte le Comunità montane e nuove forme di coordinamento territoriale costituite dalle Reti civiche unitarie in cui cooperano nella diffusione di

servizi on line Comuni, Prefetture, Province, Camere di commercio ed altre istituzioni territoriali.

<b>SOGGETTI Aderenti alla Rete telematica regionale toscana</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>30.06.2002</b>
Province	8	10	10	10	10
Comuni	66	128	198	260	271
Comunità Montane	2	12	19	20	20
Aziende sanitarie, ospedaliere e Centri sanitari	19	20	20	20	20
Aziende di promozione Turistica APT	15	15	15	15	15
Enti e Aziende regionali	10	16	18	18	18
Progetti PMI, Rete Alta Tecnologia ecc.	18	19	18	17	17
PAC - Pubblica Amministrazione Centrale	22	31	39	53	55
Università e centri di ricerca	6	6	6	7	7
Fondazioni, Associazioni, volontariato, soggetti coinvolti in progetti regionali	3	20	43	48	47
Ambiti Territoriali di Caccia ATC	19	19	19	19	19
Altri (Consorzi, Enti 2° livello, ecc.)	12	15	17	21	21
<b>TOTALI</b>	<b>200</b>	<b>311</b>	<b>422</b>	<b>508</b>	<b>520</b>
Reti civiche unitarie	8	12	12	12	12
<b>TOTALI</b>	<b>208</b>	<b>323</b>	<b>434</b>	<b>520</b>	<b>532</b>

Questa esperienza di lavoro sul tema e di cooperazione, ha avuto risvolti rilevanti nell'adesione al Piano di e-government promosso dal Ministero per l'innovazione e le tecnologie; sono stati infatti presentati 36 progetti che hanno coinvolto oltre 170 amministrazioni, come mostra la figura successiva.



Di questi 36 progetti, 16 sono promossi e coordinati dalla Regione Toscana. Sono inoltre coordinati dalla Regione 2 progetti a valenza interregionale.<sup>2</sup> Nel complesso, questi progetti mobilitano finanziamenti statali per oltre 6.700.000 euro, rispetto ad un costo complessivo che supera i 37.500.000 euro, di cui 26.000.000 nel triennio 2003-06.

## ***2.2. Il ruolo della Regione Toscana e la Rete telematica regionale***

La Regione Toscana ha sviluppato il proprio ruolo in materia di e-government attraverso un impegno diretto:

- nella realizzazione delle infrastrutture di rete per il trasporto di informazioni e nelle infrastrutture per la cooperazione applicativa;
- nel coordinamento delle amministrazioni locali.

Questa azione si è riversata principalmente nella realizzazione della rete telematica regionale toscana RTRT e nell'elaborazione e attuazione del suo progetto di sviluppo denominato E-Toscana.

Come si è anticipato, la RTRT è attualmente la Rete Telematica Regionale Toscana (RTRT) è una infrastruttura di telecomunicazione ramificata sul territorio regionale che

<sup>2</sup> A) Diffusione e gestione del sistema di interoperabilità dei Centri per l'Impiego. Questo progetto prevede il completo dispiegamento del Sistema Informativo del Lavoro realizzato dalla Regione Toscana in tutte le Province toscane e il riuso di questa esperienza nelle Regioni Basilicata, Calabria, Friuli e Abruzzo. B) Sistema Interregionale di interscambio delle Informazioni Anagrafiche. Questo progetto prevede la realizzazione di un sistema interregionale di interscambio di informazioni ed eventi anagrafici largamente basato sul sistema in corso di realizzazione da parte della Regione Toscana. Le Regioni aderenti al progetto sono: Valle d'Aosta, Piemonte, Liguria, Friuli, Emilia Romagna, Campania, Calabria, Basilicata e la Provincia Autonoma di Trento.

vede interconnessi tra loro oltre 500 soggetti aderenti (cfr. tabella precedente) ai quali distribuisce servizi comuni quali l'accesso a banche dati regionali, alla Pubblica Amministrazione centrale, ad internet.

La struttura di RTRT si basa su una topologia ad albero che collega tra loro 3 nodi principali (aree di Firenze, Pisa, Siena) e 14 nodi secondari cui i singoli soggetti di RTRT possono collegarsi o direttamente o tramite un terzo soggetto che funge da POP. La radice dell'albero è costituita dall'Ente Regione Toscana, che distribuisce a tutti i soggetti i vari servizi disponibili: accesso a banche dati, collegamenti con i Ministeri, accesso ad internet, ecc.

I tre nodi principali, Firenze, Pisa e Siena, sono collegati con tecnologia ATM (Asynchronous Transfer Mode) con centro stella a Firenze, dove è attestato il collegamento con l'Ente Regione Toscana.

Ai 3 nodi principali sono collegati in tecnologia Frame Relay 14 nodi secondari.

I nodi principali sono collegati con una banda di 34Mbps e banda minima garantita di 6Mbps, mentre i nodi secondari sono collegati ai nodi principali con una banda variabile dipendente dalla somma delle bande minime garantite di soggetti collegati al nodo secondario.

I soggetti sono collegati ai nodi con bande variabili da 64Kbps fino a 2Mbps secondo le esigenze. L'accesso ad internet è situato presso l'Ente Regione Toscana ed è ridistribuito senza alcun tipo di filtraggio o protezione a tutti i soggetti della Rete tramite l'infrastruttura di RTRT. Il traffico totale sviluppato sull'uscita del backbone di RTRT da/verso internet ha una media di 14 Mbps nelle ore d'ufficio.

#### **Attività della Regione Toscana in materia di e-government 1997-2003**

##### **anno 1997**

- Il Consiglio Regionale approva il piano di indirizzo per l'attuazione della Rete Telematica Regionale Toscana (deliberazione n.172 del 21 maggio);
- si definiscono i protocolli di intesa tra la Regione Toscana e le Soprintendenze della Toscana (13 giugno), la Regione Toscana il Commissario di Governo e i Prefetti della Toscana (29 luglio);
- si stipula l'accordo tra Governo, Regioni e AIPA - Autorità per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione- (25 settembre);
- si svolge la prima Conferenza di organizzazione (5-6 dicembre)

##### **anno 1998**

- si definiscono gli adempimenti per l'attuazione del piano di indirizzo deliberazione Giunta Regionale n.376 del 20 aprile);
- si costituiscono la Direzione Strategica di RTRT (insediata il 2 luglio) e a Direzione Operativa (insediata il 5 agosto);

- si stipula la convenzione tra Regione Toscana e AIPA per lo sviluppo delle forme di collaborazione connesse alla progettazione e sperimentazione della Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione (RUPA) con la Rete regionale (4 settembre)
- anno 1999**
- si tiene la seconda Conferenza di organizzazione (26 e 27 febbraio);
  - i Presidenti delle Regioni dell'Italia Centrale sottoscrivono il protocollo di intesa per lo sviluppo delle Reti telematiche (27 ottobre); i formalizza la composizione della Direzione Tecnica della Rete (25 novembre)
- anno 2000**
- si stipula l'intesa per l'interconnessione delle reti telematiche regionali tra Marche, Basilicata e Toscana (20 luglio);
  - la Regione Toscana, con Lombardia Marche e Lazio, viene nominata in rappresentanza delle altre Regioni nel Comitato di indirizzo dell'Unità permanente presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri per l'elaborazione della strategia *e-government* (DPCM 25 settembre)
- anno 2001**
- nell'ambito del piano nazionale di azione *e-government* viene varato il relativo piano di azione regionale denominato *e-toscana*. Alla sua definizione partecipano tutti i soggetti di RTRT definendo obiettivi e loro modalità di realizzazione.
- anni 2002-03**
- coordinamento dell'attuazione del progetto E-Toscana; co-finanziamento del progetto con uno stanziamento di €25.820.000,00 con deliberazione n. 20/2003.

La RTRT è gestita attraverso tre organismi:

- la direzione strategica, quale luogo interistituzionale, individua e promuove idonee strategie di finanziamento per le attività di sviluppo e realizzazione della Rete, sul piano infrastrutturale e dei servizi, considerando le opportunità di investimenti privati e l'insieme degli strumenti normativi e finanziari a livello comunitario, statale e locale;
- la direzione operativa, proiezione delle realtà territoriali e delle Reti civiche unitarie, costituisce lo snodo di coordinamento e di impulso delle attività realizzative della Rete;
- la direzione tecnica, i cui compiti riguardano l'insieme degli aspetti di gestione della Rete, di definizione di standard e metodologie, di elaborazione progettuale.

Attraverso il Piano E-Toscana la Regione intende sviluppare la RTRT, in collaborazione con le altre amministrazioni locali, secondo le seguenti linee programmatiche:

- (a) disporre sul territorio di una infrastruttura di trasporto a banda larga;
- (b) garantire molteplici modalità di collegamento a tale infrastruttura, per sviluppare l'accesso ai servizi su di essa distribuiti, anche attraverso dispositivi mobili (cellulari, palmari, ecc.);

- (c) disporre di modalità di accesso sicure a garanzia della riservatezza delle informazioni scambiate e accedute (VPN).
- (d) garantire l'estensione della connettività ed interoperabilità all'intero tessuto socio-economico della Toscana.

In questa direzione è previsto l'irrobustimento delle infrastrutture di rete attraverso una serie di realizzazioni. Innanzitutto, il potenziamento delle capacità della rete in termini di incremento di velocità trasmissiva del connesione (backbone) tra i nodi principali (passaggio da 34 a 155 Mbit/sec), di affidabilità complessiva della rete (es.: raddoppio del router di Firenze), di incremento di velocità degli accessi (adozione di accessi xDSL), di estensione degli accessi (utilizzo di reti satellitari e di concentrazione di accessi commutati). I servizi di rete saranno estesi anche agli utenti della rete mobile (cellulari), utilizzando le tecnologie WAP, GPRS ed UMTS.

Ciò sarà accompagnato dalla creazione di un Neutral Access Point (NAP) Toscano (il Tuscany Internet eXchange, TIX), che fungerà da punto di interconnessione della RTRT con la Rete Nazionale e con le reti di altri Internet Service Provider attivi sul territorio toscano e con altre reti nazionali ed europee. Il TIX si configurerà come un TIX centro servizi per l'innovazione tecnologica della pubblica amministrazione toscana, e fornirà, nell'ambito della rete delle regioni e della rete nazionale, servizi anche ad altre regioni. Gli enti locali all'interno della RTRT (come Reti civiche e Province) potranno creare dei POP locali in grado di fornire servizi più evoluti rispetto a quelli forniti come standard di base dalla RTRT stessa.

Per i soggetti attuali e futuri della RTRT, è previsto l'ampliamento del modo di connessione per garantire la copertura del territorio ed il supporto di servizi evoluti.

In particolare:

- (a) nuovi accessi a larga banda HDSL a 2 Mbps o ADSL 640/128 Kbps;
- (b) nuovo servizio di raccolta di accessi commutati attraverso RTG/ISDN;
- (c) copertura delle zone non servite dai servizi xDSL con servizi satellitari;
- (d) nuovo servizio di LAN metropolitana con collegamenti in fibra ottica fino a 1 Gbps;
- (e) integrazione di postazioni IP esterne a RTRT mediante la realizzazione di VPN sicure;
- (f) integrazione in RTRT di nuove postazioni di telelavoro per i servizi voce/dati;

(g) adeguamento dell'infrastruttura di rete per il supporto di protocolli multicast.

E' inoltre prevista la realizzazione di una piattaforma da utilizzare per divulgare un ampio ventaglio di informazioni utilizzando indistintamente diverse tipologie di trasmissione quali gli SMS (con utilizzo di Smart messages, EMS, MMS, SMS-Barcodes), la navigazione WAP (con possibilità di WAP Push) e WEB (visualizzabile anche su palmari e smartphones).

Tali interventi intendono sommarsi ai benefici derivanti dal disporre di una rete della pubblica amministrazione fortemente interconnessa a quelli di una copertura territoriale totale di servizi di qualità garantita e controllata per tutta la popolazione servita da ISP accreditati, pur nel rispetto dei diversi obiettivi di finalità pubblica o di mercato.

Oltre al tema delle infrastrutture di base, il Piano E-Toscana prevede il coordinamento di investimenti orientati alla realizzazione di infrastrutture applicative dirette a tre aree specifiche:

- la pubblica amministrazione;
- le associazioni di categorie e le professioni;
- le famiglie.

Per quanto concerne la pubblica amministrazione, i temi riguardano:

- a) la semplificazione amministrativa, con tre progetti riguardanti: l'interscambio di informazioni anagrafiche, la posta elettronica certificata, la realizzazione di servizi di rete per l'assistenza ad attività tecniche ed amministrative nella Provincia di Pisa;
- b) la semplificazione amministrativa per le imprese, che consiste nello sviluppo degli Sportelli unici per le imprese (Suap) attraverso l'integrazione con le reti comunali e le reti di altre amministrazioni coinvolte nei procedimenti (VV.FF, Asl, Agenzia per l'ambiente, ecc.);
- c) la semplificazione amministrativa per il cittadino;
- d) servizi telematici per il territorio e l'ambiente; attraverso la rete dei Centri SIT della Regione, delle Province, dei Comuni, delle Autorità di Bacino, del Laboratorio regionale LaMMA, del Sistema SIRA dell' Agenzia regionale



ARPAT si gestiscono le basi dati integrate sulla topografia, la vincolistica, la pianificazione territoriale, i dati sullo stato dell'ambiente, la difesa del suolo, i beni da tutelare e da promuovere;

- e) progetti relativi al settore Cultura; hanno come obiettivo principale la realizzazione di una piattaforma distribuita per i Beni Culturali, rivolta sia agli operatori di settore (Amministrazioni locali, storici dell'arte, studiosi e ricercatori) che ai fruitori generici (cittadini, turisti).

In materia di servizi per le associazioni delle imprese e delle professioni: la Regione Toscana ha varato nell'ambito dei fondi strutturali per l'obiettivo 2 misure per lo sviluppo dei servizi per le imprese partendo dalla realtà costituita dalla Rete telematica regionale e sulla base dell'evoluzione prevista. Tali interventi riguardano solo alcuni territori della Regione; pertanto, al fine di garantire ai territori uguali modalità di partecipazione, si è previsto l'utilizzo di finanziamenti analoghi per le altre aree fuori dagli ambiti Obiettivo 2.

In tema di famiglia e cittadini, i campi progettuali privilegiati sono:

- diffusione accessi finali, adsl ed altre tecnologie di banda adeguata;
- qualità interconnessioni tra le differenti reti di accesso;
- attività di accreditamento ISP e altri fornitori in logica di qualità del servizio
- tecnologie multicanale
- servizi di base avanzati (securizzazione accessi, firma digitale, streaming, piattaforma teleservizi, marcamento, tecnologie di gestione basi dati)
- tecniche e metodologie di documentazione finale e per la cura delle relazioni con l'utente
- standard tecnologici per homeworking
- supporti allo sviluppo di nuova imprenditorialità, alle sinergie tra diverse filiere produttive, alle integrazioni verticali nella catena del valore delle imprese virtuali
- scuole
- formazione
- politiche per la pari opportunità
- politiche di valorizzazione della risorsa anziani.

La deliberazione n. 20/2003 della Giunta regionale toscana contiene anche una stima dei costi di tale piano per il triennio 2003-2005, che sono riportati nella tabella seguente. Il costo complessivo è stimato in circa 53 milioni di euro, di cui 25 milioni regionali, circa 10 milioni da UE e Stato, 17 milioni da enti locali e imprese.

**RIEPILOGO ESPRESSO IN MIGLIAIA DI EURO**

Linea Intervento	Anno 2003				Anno 2004				Anno 2005				Totale
	Bilancio region.	Fondi U.E.	Fondi stato	E. of.ato. E.E.L.L. e Imprese	Bilancio region.	Fondi U.E.	Fondi		Bilancio region.	Fondi U.E.	Fondi	E. of.ato. E.E.L.L. e Imprese	
							Stato	E.E.L.L. Imprese					
1. Turismo (pubblica amministrazione e imprese)	5.15,20	0,00	549,57	2.502,25	375,63	0,00	549,57	2.502,25	356,97	0,00	549,57	2.865,53	5.522,60
Associazione categoria e mondo delle Professioni	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale	5.15,20	0,00	549,57	2.502,25	375,63	0,00	549,57	2.502,25	356,97	0,00	549,57	2.865,53	5.522,60
<b>TOTALI</b>	<b>5.15,20</b>	<b>0,00</b>	<b>549,57</b>	<b>2.502,25</b>	<b>375,63</b>	<b>0,00</b>	<b>549,57</b>	<b>2.502,25</b>	<b>356,97</b>	<b>0,00</b>	<b>549,57</b>	<b>2.865,53</b>	<b>5.522,60</b>

Costo Totale Intervento  
 Risorse regionali 25.022,80  
 risorse U.E. 3.073,43  
 risorse stato 6.397,48  
 Risorse enti locali e imprese 17.043,98  
 Totale 51.937,69

Fonte: Bollettino regionale della regione Toscana, Supplemento n. 37 del 12/3/2003.

**2.3. Le iniziative del livello provinciale**

L'attenzione della nostra indagine si è focalizzata su due Province toscane, quella di Firenze e quella di Pisa.

**2.3.1. La Provincia di Firenze**

Il livello di infrastrutturazione e l'impiego delle tecnologie all'interno dell'Amministrazione provinciale

La sede principale della Provincia di Firenze nonchè le sedi distaccate risultano tutte connesse via cavo. Il provider cui si è fatto ricorso è Telecom. La Provincia è collegata alla Rete Telematica Regionale Toscana.

Le procedure interne sono state tutte informatizzate; ad esempio, è stato digitalizzato l'iter determine/delibere che si conclude con la pubblicazione on line delle stesse.

Viene utilizzata la firma digitale, la cui diffusione è stata promossa sin dal 1999 dalla Regione. Fino ad ora la firma digitale è stata utilizzata esclusivamente per le procedure interne alla Provincia, ma a breve partirà, insieme al progetto "Clicco e pago" (vedi più avanti), anche una campagna di diffusione della stessa nel territorio provinciale; dovrebbe coinvolgere in prima istanza gli ordini professionali e le associazioni di categorie per il loro ruolo di intermediari privilegiati nei rapporti tra pubblica amministrazione ed utenza.

La Provincia, nelle sue attività relative all'e-government, si avvale del supporto del MICC (*Media Integration and Communication Center*) dell'Università degli studi di Firenze. Il supporto è sia di tipo tecnologico (che investe, dunque, i profili infrastrutturali, quali, per esempio, la scelta dei server di cui dotarsi) che di tipo giuridico.

#### *L'impiego delle tecnologie per i servizi verso l'esterno*

I principali progetti in corso di attuazione in tema di e-government sono:

- il progetto E-Firenze che si pone come obiettivo l'attivazione di un Centro Servizi multicanale, finalizzato a consentire l'erogazione di un sistema unitario di servizi per cittadini e imprese fruibile nell'ambito territoriale dell'intera Provincia di Firenze;
- il progetto relativo alla gestione dello Sportello Unico delle Attività Produttive (SUAP)
- il progetto relativo all'attivazione di un sistema di pagamento on line (il c.d. progetto Clicco e Pago).

Questi ultimi due progetti si inscrivono nel quadro di innovazioni programmate dal Progetto e-Firenze, che, a sua volta, fa parte del piano telematico della Regione Toscana, e sviluppa una collaborazione con il Progetto Enti On-Line Portali Locali e-Government (PEOPLE), del quale rappresenta un co-progetto (e-Firenze è, infatti, un progetto di riuso territoriale di soluzioni software compatibili per i servizi telematici realizzati nel progetto PEOPLE).

Il progetto e-Firenze è stato finanziato dal Piano di e-Government nazionale e mira al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- fornire ai Cittadini dei comuni federati un insieme di servizi evoluti in modalità multicanale (G-t-C);
- fornire agli Enti dell'aggregazione un insieme di servizi gestionali a supporto dei nuovi servizi al cittadino (G-t-G); es: l'integrazione dei diversi sistemi di Back Office nei confronti di un front-office comune (funzioni di Virtual Back-Office e gestione metafora eventi della vita), l'autenticazione ed autorizzazione degli utenti che accedono al sistema, l'archiviazione e il protocollo dei messaggi, la posta certificata, l'hosting ed housing dei sistemi per gli Enti che presentano questa esigenza;
- erogare questo insieme di servizi attraverso un Centro Servizi costituito appositamente ed in maniera condivisa con tutti gli Enti.

In questo quadro, più precisamente la Regione, con il suo progetto e-Toscana fornirà infrastrutture di trasporto (RTRT), di cooperazione applicativa (CART), di sicurezza, di identificazione e di accesso. I Comuni Toscani e la Provincia di Firenze utilizzeranno sempre le infrastrutture di e-Toscana ed esporteranno i propri dati ed i propri servizi attraverso il sistema di cooperazione applicativa di e-Toscana verso gli enti connessi alla Rete della Toscana.

La Provincia offrirà a e-Firenze i suoi servizi di supporto standard (ad esempio, i sistemi di pagamento), mentre i Comuni Toscani aderenti ad e-Firenze o a People esporteranno i propri servizi applicativi di back office secondo lo standard People verso i comuni People, e secondo lo standard e-Toscana verso i Comuni e-Toscana.

Il Centro Servizi di e-Firenze, infine, fornirà l'interoperabilità fra e-Toscana e People, raccoglierà le richieste di servizi da parte del Cittadino, le interpreterà e le trasformerà in richieste elementari di transazioni ai sistemi dei Comuni (funzioni di Virtual Back Office), fornirà la risposta al cittadino in modalità multicanale, interpretando le risposte dei sistemi di back office dei comuni, farà da centro servizi gestionale per i comuni che vogliono ridurre la complessità ed integrerà i servizi per le imprese sviluppati dalla Provincia.

Ritornando agli obiettivi di e-Firenze, il progetto prevede per il loro raggiungimento la *realizzazione di un Centro Servizi intercomunale* che rappresenti un vero e proprio front

office multicanale (Call Center, Portale, Portale Vocale, SMS, WAP). Attraverso esso, infatti, i cittadini e le imprese di tutta l'area fiorentina potranno interfacciarsi con il Comune di appartenenza in maniera eguale e con modalità alternative senza vincoli di territorialità; a tal fine il Centro Servizi dovrà essere progettato per essere a disposizione di tutte le Amministrazioni del territorio provinciale. Nella progettazione, curata dal Comitato tecnico del progetto con la collaborazione fattiva di un ampio numero di Comuni aderenti al progetto, sarà inoltre posta particolare attenzione al suo modello tecnologico, organizzativo e associativo con riferimento alle caratteristiche di efficacia e sostenibilità.

Inoltre, l'attuazione del progetto prevede che gli enti coinvolti rivedano, con tecniche di BPR, i propri processi/procedure interne, il proprio assetto organizzativo interno e le modalità di relazione con gli altri Enti. All'interno del progetto, una parte significativa dell'impegno sarà destinata ad *interventi di riprogettazione e reingegnerizzazione dei processi interni* dei Comuni connessi con l'erogazione dei servizi a cittadini e imprese nonché di riqualificazione del personale addetto.

Un altro fattore affrontato da e-Firenze è *l'incremento del numero di postazioni presidiate e libere presenti sul territorio*, le reti terze, e gli sportelli unici. In questo modo si permetterà alla comunità territoriale di fruire dei servizi di effettiva utilità, senza distinzione dei mezzi tecnici a disposizione del singolo tramite l'adozione di soluzioni tecniche, hardware e software, che permettono anche di superare o ridurre le condizioni di svantaggio dovute a una specifica disabilità;

Infine, il progetto persegue contenuti relativi alla *gestione on line di procedure relative ai servizi a maggiore impatto verso l'utenza*. Le tipologie di servizi (sviluppati da People) che e-Firenze potrà fornire al Cittadino e alle Imprese (G-t-C) comprenderanno i servizi per la fiscalità locale e per il rilascio di autorizzazioni e concessioni, i servizi diretti alla persona (assistenziali, scolastici, culturali, educativi...) e delle anagrafi comunali, i servizi dei Sistemi Informativi Territoriali (SIT).

Il sistema *Sportello Unico per le Attività Produttive - SUAP* provinciale è un sistema informatizzato ed uniforme di archiviazione, gestione e pubblicazione delle pratiche secondo le vigenti disposizioni normative. Il sistema di workflow definito consente il flusso in rete delle informazioni tra gli enti coinvolti nella procedura con la genesi di un

protocollo informatico che permette all'imprenditore di accedere per via telematica all'informazione sullo stato del procedimento.

Tale sistema:

- supporta l'operatore di sportello dei comuni del territorio nello svolgimento delle attività di front office (dalle informazioni alle imprese sui procedimenti da attivare all'attivazione stessa dei procedimenti che possono, a seconda dei casi, coinvolgere solo il comune, solo enti terzi, o entrambi);
- traccia e monitora lo stato delle pratiche attivate presso gli enti terzi, con il vantaggio che ciascun ente terzo che si interfaccia con i comuni della provincia utilizza un'unica metodologia e con un unico protocollo concertato a livello provinciale;
- informa sullo stato di avanzamento delle pratica presentata al SUAP.

Esso, inoltre, rappresenta un importantissimo centro di coordinamento per i più svariati fini:

- per lo scambio di informazioni, la razionalizzazione della documentazione, la revisione della modulistica coinvolgendo attivamente i soggetti che ruotano attorno al SUAP (Comuni, Provincia, Prefettura, ASL, ARPA, Vigili del Fuoco);
- per le esigenze informative degli operatori economici e dei professionisti in merito ai procedimenti, alla modulistica e alla prassi applicativa adottata a livello provinciale;
- per le esigenze formative degli operatori degli sportelli unici delle Attività Produttive.

Il SUAP della Provincia di Firenze rappresenta ormai una esperienza rodada e operativa; la sua nascita è stata siglata con una Convenzione "madre" e convoglia a sé molti uffici delle amministrazioni comunali (commercio, ambiente, edilizia,etc.) nonché altri enti, quali Prefettura, ASL, ARPA, Vigili del Fuoco, etc.

Gli organi di governo del SUAP sono tre: l'Assemblea Generale, composta dai rappresentanti dei 44 comuni e degli altri enti aderenti alla Convenzione, che si riunisce una o due volte all'anno e che svolge una funzione di indirizzo; un Comitato di Coordinamento degli Sportelli Unici ed un Consiglio. Quest'ultimo è una struttura ristretta (composta da 10 membri, di cui 4 sono i referenti delle 4 aeree in cui è stato

diviso il territorio provinciale ai fini della gestione del SUAP) a cui spetta il compito di gestire tutte le procedure centralizzate dello Sportello. Più precisamente, è il Consiglio che decide su eventuali semplificazioni o modifiche delle procedure. Viene, comunque, lasciata ai Comuni la facoltà di discostarsi dagli iter procedurali stabiliti dal Consiglio, a patto che sia data un'informativa di ciò agli utenti del servizio. Tuttavia, i casi di esercizio di tale facoltà sono molto rari, essendo la tendenza predominante degli enti quella di avvalersi della standardizzazione delle procedure operata dal SUAP.

Inoltre, è stato attivato anche un Comitato di Coordinamento degli Sportelli Unici a livello regionale, al quale aderisce il Comitato Provinciale di Coordinamento degli Sportelli Unici. Esso nasce su iniziativa della Regione Toscana e delle Province di Arezzo, Firenze, Grosseto e Pistoia. La Regione Toscana, con il coordinamento delle iniziative provinciali relative al settore dei servizi alle imprese ed ai cittadini, fra cui spicca appunto l'esperienza degli Sportelli Unici per le Attività Produttive, vuole fornire il supporto tecnico alle Province aderenti ed alle altre interessate all'iniziativa, alle singole amministrazioni comunali (anche in forma associata) ed agli Enti coinvolti.

Il Comitato Regionale organizza e coordina gruppi di lavoro sulle tematiche più significative nel campo dei servizi alle imprese ed ai cittadini (ambiente, commercio, edilizia, sanità, semplificazione amministrativa ecc...) ed a tal fine si avvale delle banche dati del Coordinamento Provinciale di Firenze, messe a disposizione dalla Provincia di Firenze.

Per quanto riguarda più in particolare il governo del SUAP, esso si attua attraverso una gestione interna ad ogni comune, affidata ad un responsabile di sportello, ed una gestione sovracomunale, cui spetta il compito dell'aggiornamento continuo delle informazioni relative al territorio. Quest'ultima è affidata ad una redazione di soggetti provenienti dal personale dei comuni e scelti in base alle competenze specialistiche ed ai livelli di esperienza maturati. Inoltre, gli operatori possono chiedere alla redazione via e-mail la soluzione di casi difficili o particolarmente complessi; in genere le risposte vengono fornite in un arco massimo di 24 ore.

Sono visibili attraverso la rete gli iter delle pratiche, ma fino ad oggi è stato permesso l'accesso solo agli operatori del SUAP, mentre in un futuro non troppo lontano si

consentirà l'accesso anche agli utenti esterni muniti di firma digitale (ulteriori informazioni sono riportate nelle interviste in allegato).

Accanto alla funzione di aggiornamento costante di tutto il patrimonio informativo attinente alla gestione dello Sportello unico, è stato anche previsto, inoltre, un sistema di formazione permanente, curato dai titolari delle funzioni di sportello (in genere si tratta di personale comunale di ottavo livello).

Per tutti gli enti che vogliono usufruire di questo servizio è prevista l'adesione ad una convenzione ed il pagamento di un canone.

Il progetto "Clicco e Pago" mira alla creazione di un sistema di pagamenti on line. La logica adottata per questo progetto è quella del bancomat: una sola password ed un'unica abilitazione per pagare tutti gli oneri della pubblica amministrazione locale (ICI, TaRSU, multe, etc.), sull'intero territorio provinciale. Il sistema, infatti, consentirà il collegamento tra le banche e le tesorerie degli enti coinvolti e si baserà sull'utilizzo del vecchio sistema RID (Rapporto Interbancario Diretto): la domiciliazione presso la propria banca.

L'ambito che è stato scelto per la sperimentazione è stato quello dello Sportello Unico delle Attività Produttive. Il Comune pilota in cui è già partita, da ottobre 2003, la sperimentazione è quello di Sesto Fiorentino. Inizialmente saranno le imprese a poter pagare on line i tributi, quelli relativi al SUAP, lo sportello unico delle attività produttive (pagamenti dei diritti di segreteria dello sportello unico; vigili del fuoco; aziende sanitarie locali; ARPA; agenzie regionali per l'ambiente, etc.). A sperimentazione avvenuta il servizio verrà esteso a tutti gli oneri inerenti le amministrazioni pubbliche presenti sul territorio provinciale: tasse, imposte, concessioni, autorizzazioni, multe, condono, compresa la retta dell'asilo nido e della mensa scolastica. Il progetto coinvolge i 44 comuni della Provincia di Firenze ed è interamente finanziato con risorse interne. Più precisamente, la Provincia di Firenze ha acquistato il sistema e garantisce il coordinamento, ma le amministrazioni che vi aderiscono sono libere di implementare il servizio, fino a coprire ogni genere di pagamento. Possono aderire non solo i comuni, ma anche gli enti che operano nell'ambito provinciale, come per esempio le ASL (ulteriori informazioni nell'allegato relativo alle interviste effettuate).



### Costi/Benefici

Il valore complessivo del Progetto e-Firenze è pari a €3.813.000, mentre il valore del co-finanziamento è pari a €1.310.000. Lo Suap prevede invece costi che si aggirano attorno ai 50.000 euro. I benefici tangibili del SUAP sono sicuramente quelli relativi ai tempi di risposta dello sportello: si è passato, infatti, da 62 gg. di tempo medio agli attuali 19 gg., ma tutta l'organizzazione degli Sportelli si è avvantaggiata del supporto offerto dal SUAP provinciale. Per quanto concerne il progetto "Clicco e Pago", il bando pubblico ammonta a €175.000, da distribuire in 5 anni (con un ammontare di €35.000 l'anno e una media di €800 circa per ciascun comune).

#### **2.3.1. La Provincia di Pisa**

##### Il livello di infrastrutturazione e l'impiego delle tecnologie all'interno dell'Amministrazione provinciale.

Come tutte le Province toscane anche quella di Pisa dispone già di una rete locale e le sue sedi risultano tutte interconnesse. La Rete Telematica Regione Toscana (RTRT) fornisce interconnettività fra i vari enti locali presenti sul territorio regionale.

Nel caso della Provincia di Pisa, il territorio coperto da interconnessione è pari a circa il 25% ed in esso risulta stanziato il 65% della popolazione. Risulta dunque scoperto il 75% del territorio in cui però risiede una fetta minima della popolazione (35%). Da qui l'obiettivo dell'Amministrazione di garantire anche alle zone difficilmente accessibili (in particolare le aree appenniniche) il collegamento ad internet. L'Amministrazione provinciale ha, a questo scopo, indetto una gara per fornire la banda larga a tutto il territorio e per collegare tutte le scuole. Non solo, è in fase di definizione un Accordo Quadro con la Provincia di Torino per l'impiego di tecnologie satellitari. Attraverso il supporto dello CSI Piemonte, infatti, si intende sperimentare l'uso di uffici pubblici per l'accesso ad internet con banda internet fornita dal satellite.

Per ciò che concerne più specificatamente le tecnologie impiegate all'interno dell'ente, varie sedi cittadine dell'Amministrazione provinciale sono collegate fra loro in fibra ottica. Per il momento non esiste ancora una connessione diretta con le sedi decentrate,

che tuttavia nel prossimo futuro verranno collegate a quelle centrali con modalità VPN e non con connessioni fisiche dirette.

All'interno della Provincia esiste da anni una rete intranet in grado di collegare tutti i differenti settori dell'ente. Per ciò che concerne la gestione, si rileva che i vari uffici della Provincia dispongono di software appositi per la gestione delle procedure, ma tali software non comunicano fra loro e ciascuna procedura continua ad essere gestita come atomo a sé stante.

#### L'impiego delle tecnologie per i servizi verso l'esterno

La Provincia sta provvedendo a collegare le sedi di tutti i Comuni del territorio a 2 Mbps simmetrici su rame (HDSL o CDN a seconda delle situazioni locali). Allo stesso tempo si provvederà a collegare entro il 2003 un primo gruppo di scuole impiegando la stessa tecnologia.

Dal punto di vista della copertura territoriale, l'Amministrazione provinciale sta predisponendo un Piano Territoriale del Cablaggio e delle Reti che farà parte del Piano Territoriale di Coordinamento. In esso sono previste dorsali in fibra lungo le quattro direttrici principali di comunicazione, mentre la distribuzione locale del segnale avverrà (con precedenza alle zone a carattere produttivo) sulla base di accordi con operatori commerciali e utilizzando un mix di tecnologie (FTTH, WiFi).

Infine è allo studio un progetto per la realizzazione di posti pubblici di accesso a internet dislocati soprattutto nelle aree rurali. In tale contesto è prevista la realizzazione di un hotspot in tecnologia 802.11, e si sta riflettendo sulla tecnologia con cui assicurare la connettività internet (sat o rame).

Relativamente all'interazione con altri enti locali o periferici della P.A., va rilevato la presenza di una serie di esperienze in atto:

- Progetto SPORVIC
- Progetto REFORM
- Progetto Marketing Territoriale Area Vasta
- Progetto Didattica in Rete

Il progetto *SPORVIC* (Sportelli Virtuali e Servizi alle Imprese e ai Cittadini) è rivolto alle imprese del Comprensorio del Cuoio per la gestione delle pratiche attraverso gli Sportelli Unici Integrati e l'erogazione di servizi on-line per le piccole e medie imprese. Il progetto consiste nella realizzazione di un network che si avvale del portale, nel quale i soggetti gestori dei servizi pubblici hanno l'opportunità di mettere a disposizione delle imprese i loro processi innovativi (lettura e pagamento bollette, fatturazioni, istanze e volture contrattuali, etc.) con conseguenti risparmi economici e di tempo per l'una e per l'altra parte.

Nella prima fase progettuale saranno implementati e riorganizzati funzionalmente nel portale quei servizi telematici che i soggetti gestori sono in grado di mettere a disposizione. In una fase successiva saranno invece forniti servizi assoggettati ad un regime di tipo concessorio (es. telefonia, trasporto di persone, agenzie di viaggio, riscossione tributi, etc.).

Il progetto *SPORVIC* fa parte dei 138 progetti di e-Government approvati e finanziati dal Ministero per l'Innovazione e le Tecnologie. La rete unificata degli Sportelli Unici per le Attività Produttive (SUAP) del cuoio è stata affidata in gestione ad un gruppo di comuni associati: Castelfranco di Sotto, San Miniato, Fucecchio, Montopoli in Val d'Arno, Santa Croce sull'Arno e Santa Maria al Monte (per ulteriori informazioni si veda il sito [www.passnet.it](http://www.passnet.it)).

Il progetto *REFORM* (Rete per Assistenza all'Informazione, all'Attività Tecnico Amministrativa e alla Formazione dell'Amministrazione Pubblica Locale) persegue l'obiettivo di sostenere l'informatizzazione degli uffici pubblici e lo sforzo di interazione, adeguamento e rinnovamento del personale. Intende favorire l'integrazione tra il sistema amministrativo locale con professionisti, imprese e cittadini sulla base di connessioni a larga banda e di corsi - in presenza e on line - di formazione e di addestramento. Al progetto hanno aderito i seguenti enti:

Casciana Terme; Cascina; Castellina Marittima; Castelnuovo Val Cecina; Crespina; Forte dei Marmi; Montecatini Val Cecina; MonteverMarittimo; Montopoli in Val d'Arno; Palaia; Pisa; Ponsacco; Sambuca Pistoiese; Santa Croce Sull'Arno; Serravalle Pistoiese; Siena, Terricciola; Vecchiano; Vicopisano; Provincia di Pisa.

Il progetto *Area Vasta*, che vede coinvolte le Province di Pisa e Livorno, mira a realizzare un piano di marketing territoriale. Le aree vaste possono rappresentare uno strumento importante per la gestione associata di servizi da parte dei piccoli comuni, in quanto consentono loro di conseguire economie di scala altrimenti impensabili per realtà di modeste dimensioni. Un caso tipico è quello delle iniziative volte alla diffusione capillare della banda larga.

Il Progetto *Didattica in Rete* si pone come obiettivo l'interconnessione delle scuole presenti sul territorio provinciale attraverso il potenziamento delle infrastrutture esistenti e la costruzione di un'apposita LAN.

#### *I costi sostenuti dall'ente*

Complessivamente la Provincia ha inserito in bilancio nel 2003 circa €2.000.000 per lo sviluppo dei progetti di informatizzazione e di e-government. A queste somme vanno aggiunti i finanziamenti esterni (Regione, Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Scientifica) per un totale di circa € 700.000 che andranno ripartiti sulle diverse annualità di durata dei progetti finanziati.

Le spese di ordinaria amministrazione in ambito informatico (aggiornamento del parco hardware e software, formazione dei dipendenti ecc.) ammonta annualmente in media a €100.000.

## **2.4. Le azioni a livello comunale**

I riferimenti per questo paragrafo sono tratti dalle esperienze dei Comuni di Firenze, di Siena e di Livorno.

### ***Comune di Firenze***

Il Comune di Firenze è impegnato prioritariamente nel progetto People (Progetto Online Portali Locali e-Government), di cui è coordinatore. People, finanziato nell'ambito

del Piano di e-Government (il progetto è risultato il primo in graduatoria nella selezione), coinvolge:

- 57 enti di 13 regioni diverse, insieme composto da comuni con 2.500 abitanti -riuniti in un centro servizi- sino alla capitale con oltre 2,5 milioni di abitanti
- oltre 7,5 milioni di cittadini amministrati, pari a quasi il 13% della popolazione nazionale.

Molte di queste amministrazioni hanno provengono da esperienze significative nell'ambito dello sviluppo delle nuove tecnologie in ambito pubblico. Si caratterizza in particolare per l'ampiezza dell'offerta di servizi e per il modello federato di aggregazione degli enti partecipanti, da cui discendono sia le soluzioni tecnologico-architetture sia le scelte organizzative di realizzazione.

People si basa su un costo iniziale di circa 27 milioni di euro e rappresenta la richiesta di più ampio contributo finanziario al Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie, organo incaricato della distribuzione dei fondi e-Government in base all'Avviso del 14 febbraio 2002.

Il focus del progetto è costituito dalla realizzazione di un portale per l'accesso ai servizi comunali on line; i servizi coinvolti sono circa 100, tra cui:

- servizi per fiscalità locale;
- servizi per il rilascio di autorizzazioni e concessioni (superamento del modello attuale di Suap);
- servizi alla persona (assistenziali, educativi, scolastici, culturali);
- servizi delle anagrafi comunali;
- servizi dei sistemi informativi territoriali – Sit;
- servizi tipici orizzontali di portale, tra cui: servizi di community, moduli per pagamento on-line, servizi per la gestione documentale, servizi per il protocollo informatico, servizi per il sistema degli accessi, servizi di multicanalità, servizi di cooperazione applicata.

Sul Portale così realizzato, il cittadino o l'impresa potranno ad esempio:

- rivolgere richieste personalizzate;
- disporre di un'agenda personale con estratto conto;
- realizzare tutte le visure fiscali e catastali;
- effettuare calcoli manuali ed automatici di imposte;

- compilare le dichiarazioni fiscali e pagarle;
- sfruttare le proposte di uno sportello unico per ogni servizio di autorizzazione o concessione (come ciò che serve per effettuare interventi edilizi, ampliamenti di fabbricati industriali, occupare spazi pubblici, aprire una nuova attività economica);
- soddisfare ogni necessità di certificazione anagrafica (denunce di nascita, di morte, cambiare città o indirizzo, certificati per le votazioni, etc oltre ad autocertificazioni);
- partecipare alla vita istituzionale e sociale della città tramite forum, visure documenti, informazioni;
- svolgere pratiche per lo studio, dalle iscrizioni al pagamento delle tasse scolastiche, per il trasporto, per il tempo libero, per l'assistenza, per avere servizi culturali.

Per ultimo risiederanno su Portale i servizi a base geografica come ad esempio:

- servizi per il turismo;
- servizi urbanistici, toponomastici, catastali;
- servizi di consultazione per la viabilità, sia di circolazione che ambientali.

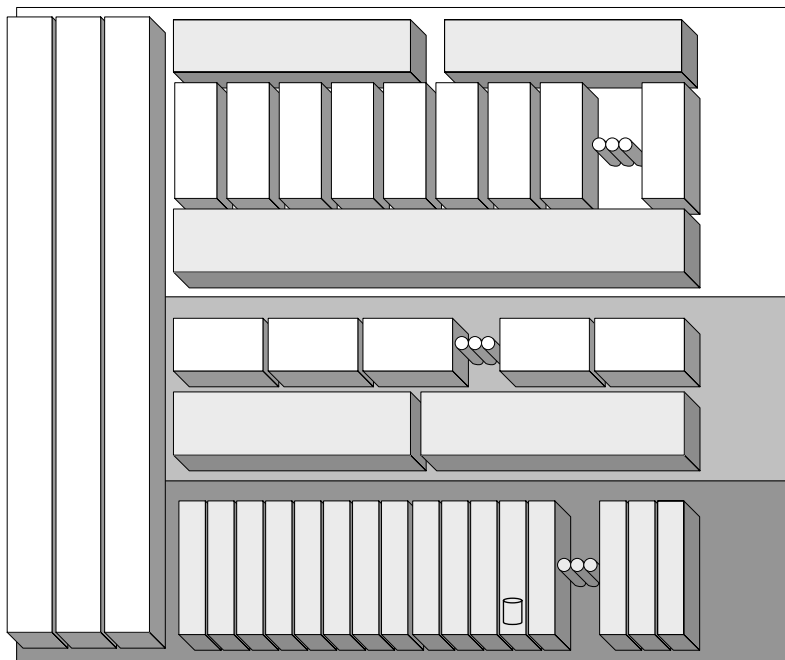
Gli obiettivi del progetto sono ambiziosi:

- 1) canalizzare tra l'8% ed il 20% dei contatti di cittadini ed imprese con il comune da conseguire nel giro di tre anni dall'avvio;
- 2) tenere on line le persone dell'area People tra il milione e mezzo di ore ed i quattro milioni di ore già nel primo anno di pieno esercizio;
- 3) portare i Comuni aderenti allo stesso livello delle migliori esperienze europee: un obiettivo quantitativo sarà quello di realizzare complessivamente on line un collegamento medio per persona di 10 ore annue. L'obiettivo si ottiene portando sul portale per 130 volte l'anno per 15 minuti tutte le persone che tra tre anni si collegheranno stabilmente ad Internet (30% della popolazione).

L'architettura del progetto è basata su tre "strati":

- 1) uno strato di servizi di front-end rivolti ai cittadini, ad altre amministrazioni e alle imprese, "Front-end Service Layer";
- 2) uno strato di servizi virtuali che implementa i cosiddetti "eventi della vita", "Virtual Service Layer";

- 3) uno strato di servizi primitivi messi a disposizione dai sistemi informativi dei Comuni, da fornitori di servizi e da altre amministrazioni, “Back-end Service Layer”.



Architettura logica di People – Fonte: “People. Architettura”, a cura di F. Bagatin e F. Osnaghi, ottobre 2003, p. 6

La gestione degli accessi ai servizi secondo modalità on-line e l’interconnessione tra amministrazioni, implica la questione della riorganizzazione di procedure e processi di lavoro; People infatti prevede interventi riguardanti:

- il ripensamento dei processi di erogazione dei servizi di *front office* e del rapporto con i processi di alimentazione messi in atto nel *back office* ( BPR);
- il fatto di privilegiare, nell’interesse dell’utente, l’impostazione logica del punto di unico contatto per l’erogazione di servizi verso il cittadino e l’impresa.

Sul piano organizzativo, l’occasione della messa on line dei procedimenti dovrebbe essere l’occasione per una reingegnerizzazione dei procedimenti (BPR) attraverso cui porre mano alle ridondanze di passaggi interni e alle duplicazioni di procedimenti non giustificate. Contemporaneamente, grazie alla pubblicazione dei servizi secondo la migliore logica della web usability, l’esposizione su web dovrebbe portare alla riduzione delle pratiche trattate fisicamente nei comuni.

Al termine dell’intervento di miglioramento organizzativo, People si pone l’obiettivo di conseguire i seguenti vantaggi:

- riduzione e normalizzazione dei tempi dei procedimenti;
- visualizzazione on line dello stato della pratica;
- semplificazione delle pratiche ed aumento della qualità del processo di produzione (conoscenza quasi immediata se la pratica può avviarsi positivamente, individuazione dell'incaricato, tempi definiti di conclusione, etc);
- ristrutturazione dei front office con riduzione delle relative necessità di organico;
- migliore accesso degli utenti alle pratiche grazie alla molteplicità coordinata di canali disponibili;
- accrescimento dell'efficacia dell'attività comunale con eventuale riduzione del personale
- possibilità di riorganizzazione sempre più ampia della macchina amministrativa anche sul back office
- miglioramento dell'informazione per gli utenti e per il personale interno
- miglioramento della gestione dei sistemi informativi d'ente
- miglior cooperazione tra enti diversi nonché tra enti e privati
- possibilità di sperimentare tecniche CRM (Citizen Relation Management) facilitati dalla standardizzazione e trasparenza dei procedimenti

Le ore risparmiate da cittadini ed imprese grazie al mix di nuova offerta virtuale e di miglioramento organizzativo connesso sono valutate in 3,5 milioni ad anno a regime (considerata la popolazione di riferimento degli enti associati in People).

Per quanto concerne l'analisi benefici/costi, i benefici tangibili sono:

- i recuperi di costi da parte degli enti interessati al progetto, che rappresentano l'89% dei benefici
- i ricavi monetari al netto di IVA che gli enti possono conseguire, che si limitano all'11% dei benefici
- unicamente quelli riferiti alle operazioni di front office, senza considerare miglioramenti sul lato back office e nella gestione dei sistemi informativi: per ragioni di prudenza, la considerazione di questi elementi ulteriormente positivi è rinviata all'analisi del rischio susseguente
- i benefici tangibili acquisibili sono stimabili a regime in 42,6 milioni di euro all'ultimo anno e 39,5 milioni di euro al terzo, cioè al primo di esercizio effettivo



I costi considerati sono:

- il costo dell'investimento, fissato in 23 milioni di euro al netto di costi correnti (4,019 milioni di euro) che nello schema rientrano tra i costi di gestione
- il costo di esercizio, come da quantificazioni indicate in paragrafo precedente per circa 29,8 milioni di euro al terzo anno e per circa 30,2 milioni di euro al sesto anno.

Quanto ai benefici intangibili, si evince che:

- 1) si può considerare che per ogni ora recuperata sul lato dei benefici tangibili ve ne siano due sul lato di quelli intangibili (per cittadini ed imprese): si tratta del tempo presso l'ufficio comunale e di quello per gli spostamenti di andata e ritorno;
- 2) l'ora "esterna" di cittadini ed imprese vale economicamente quanto l'ora interna dei dipendenti comunali, cioè 32 euro;
- 3) i benefici intangibili sono quindi calcolabili in circa 75,6 milioni di euro ad anno per il panel People, sempre a moneta costante: scontati ammontano 277,7 milioni di euro nell'intero periodo con tasso annuo al 5%;
- 4) non sono calcolati benefici di prospettiva, derivanti da ipotesi di knowledge management territoriale e di CRM che possono comunque essere realizzati sulla scorta dello sforzo del presente investimento nel periodo sottoposto a calcolo.

Contemporaneamente al progetto People, il Comune di Firenze coordina il progetto e-Firenze. Il progetto e-Firenze nasce contemporaneamente al progetto People e ne condivide la filosofia di fondo, ovvero l'aggregazione di Enti volta a mettere a fattor comune esperienze, risorse e soluzioni sia in ambito tecnologico che organizzativo per la realizzazione di progetti e-government.

L'aggregazione è costituita da circa 30 Comuni della Provincia di Firenze e intende realizzare un Centro Servizi che:

- riusi le soluzioni e i servizi del progetto People personalizzandole per il territorio fiorentino, che vede comuni di oltre 30.000 abitanti a fianco di altri sotto i 5.000;
- sviluppi nuovi servizi specifici di questa realtà, sulla base delle esigenze dei comuni della provincia.

Il modello di scambio di e-Firenze si articola su tre livelli:

- esportazione (forma di cooperazione applicativa), attraverso protocolli standard aperti, dei servizi di base presenti sui sistemi *legacy* degli Enti verso il Centro Servizi;
- creazione, attraverso il Centro Servizi, di un unico punto di contatto per l'erogazione dei servizi di base, con l'obiettivo di integrare il più possibile anche informazioni e servizi delle entità regionali e territoriali;
- erogazione dei servizi ai cittadini tramite un portale multi-canale (internet, voce, mobile internet ...), con possibile autorizzazione ed autenticazione tramite carte a microprocessore.

Questo modello prevede l'utilizzo delle infrastrutture di rete territoriali e regionali, in piena sintonia con la serie di progetti di e-Toscana.

I benefici per i cittadini e le imprese derivanti specificatamente da e-Firenze, sono sia di tipo generale che specifico. Tra quelli di tipo generale, si evidenziano:

- possibilità di interazione in modalità ibrida grazie all'istituzione del Centro Servizi (ad esempio richiesta via internet e ricezione via Posta ordinaria, richiesta telefonica e ricezione via e-mail certificata, etc.);
- fruizione di servizi da un Comune della provincia diverso da quello di erogazione;
- visione unica ed omogenea del territorio della Provincia;

Tra quelli di tipo specifico (in quanto il progetto e-Firenze prevede lo sviluppo di servizi non previsti in People ma utili per il territorio della provincia di Firenze) si segnalano ad esempio:

- sportello Unico per le Attività Agricole (sulla base degli sportelli unici già realizzati);
- servizi peculiari per i gestori ed i clienti delle aziende di agriturismo;
- percorsi turistici di territori non urbani (con cartografia specifica);
- itinerari turistici particolari e non sufficientemente valorizzati (piccoli borghi o paesi con cultura rilevante).

Le risorse programmate per la realizzazione della parte specifica di e-Firenze ammontano a 6,5 milioni euro.

## ***Comune di Siena***

Per quanto riguarda il Comune di Siena tre sono i “centri” dell’innovazione che devono essere considerati:

1. l’Intranet con 450 postazioni in rete;
2. il Centro Servizi, tramite cui ci si collega ad internet;
3. la Rete HFC pervasiva e bi-direzionale che porta la banda larga a tutto il territorio (sono cablate 22.000 famiglie) ([www.sienainnovazione.it](http://www.sienainnovazione.it)).

Sono state integrate tutte le banche dati del Comune, è operativo un amministratore di rete e sono previsti vari livelli di autorizzazione al sistema informativo. Sono stati inoltre informatizzati il protocollo, tutte le procedure e i flussi documentali.

Per ripercorrere le fasi principali del processo di innovazione del Comune di Siena occorre partire dal precedente sistema informativo che, verso la fine degli anni ’70, era basato sul mainframe, ossia un elaboratore centrale che gestiva tutte le procedure tipiche dell’ente. Da questo sistema si è passati gradualmente ad un sistema di server collocati fisicamente nella stessa sede in cui era situato il mainframe. Tale struttura rispondeva anche dal punto di vista architettonico alle esigenze di sicurezza.

Sul versante della comunicazione al cittadino, negli anni ’90 il Comune di Siena è stato tra i primi a costituire la rete civica gestendola da una redazione unica. Con essa si perseguivano due obiettivi principali:

- un’informazione decentrata;
- l’assolvimento di funzioni amministrative, quali ad esempio le certificazioni, tramite totem collocati in varie zone della città (stazione ferroviaria, ospedale, etc..).

Dal ’96 si è passati dalla rete civica al sito web ed il Comune è diventato provider per i cittadini (a partire dal 2000 esso non è più il fornitore predominante). Si è costituito il Centro Servizi ed è stato avviato il progetto Siena Card per l’erogazione dei servizi on line. La Siena Card, distribuita a tutti i cittadini residenti sul territorio comunale, consente l’accesso ad una serie di servizi, anche integrati. Fungendo da borsellino elettronico, infatti, la carta consente di accedere a servizi erogati da altri enti. Esiste ad esempio una convenzione con la Società Siena parcheggi in virtù della quale l’utente in possesso della Siena Card ha diritto ad una tariffa scontata per il parcheggio del proprio

mezzo. Allo stesso tempo la carta può essere usata per pagare multe e tributi, biglietti degli autobus, ecc.

Accanto alla Siena Card esiste anche una carta degli studenti che collega ben 15.000 utenti all'Università.

Dal 1998 per la gestione dei flussi documentali interni all'ente è stata introdotta la firma digitale.

Ancora, è stato attivato un portale su cui si possono espletare gare e prenotazioni on line e su cui è stato inserito il Sistema Informativo Territoriale (SIT).

Lo Sportello Unico per le Attività Produttive è integrato con la Provincia, l'ASL, i Vigili del Fuoco, l'ARPAT e le Soprintendenze. Per facilitare l'utenza è stato previsto un pagamento unico delle imposte al Comune, che ha poi il compito di ridistribuire le varie somme agli enti coinvolti. Dalla data della sua entrata in funzione lo Sportello Unico ha gestito più di 3.000 pratiche.

L'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (URP) gestisce tutte le informazioni attraverso il portale. Ogni settore del Comune ha un responsabile delle informazioni che vengono pubblicate sul sito.

Per ciò che concerne l'immediato futuro il Comune di Siena prevede di realizzare i seguenti progetti di innovazione tecnologica:

- progetto People (nell'ambito del quale il Comune di Siena è stato identificato come *best practice* per l'esperienza della Siena Card);
- certificazione ed autenticazione dei servizi disponibili sul sito;
- erogazione a tutti i cittadini di servizi on line interattivi come telemedicina, telelavoro e teleformazione.

L'intervista effettuata ha sottolineato come tra i benefici apportati dalla introduzione di tecnologie innovative va sicuramente evidenziato il netto calo verificatosi nei contatti con gli utenti agli sportelli fisici (per l'anagrafe si registra l'80% dei contatti in meno), nonché la possibilità di liberare risorse da destinare ad altri settori interni all'ente. E' da citare inoltre che la informatizzazione delle procedure e la creazione dello Sportello Unico ha consentito di migliorare la trasparenza del *work flow*.

Il Comune di Siena spende circa 750.000 euro all'anno per l'innovazione e 25.000/30.000 euro per la formazione. Un contributo fondamentale al finanziamento

delle spese per l'introduzione di nuove tecnologie è stato fornito dal Monte dei Paschi di Siena e dalla Fondazione Monte dei Paschi che, nel corso degli anni, hanno contribuito con circa 7 milioni di euro.

### ***Comune di Livorno***

Il Comune di Livorno dispone di una rete telematica ad alta velocità che collega le tre sedi centrali con una ventina di sedi periferiche dislocate su tutto il territorio comunale, consentendo la connessione di 850 postazioni di lavoro.

Tre sono le infrastrutture di riferimento:

1. la Rete Aziendale Geografica (LABRONET) che collega 32 sedi del Comune presenti sul territorio;
2. la Rete Civica Livornese (<http://comune.livorno.it>). La RCL, che è stata costituita nel 1995, garantisce il collegamento tra cittadini, istituzioni ed imprese e fornisce servizi di server-web, liste di discussione, hosting di pagine web di enti e associazioni esterne al Comune, che hanno progetti o relazioni con il Comune. L'anno 2002 ha visto la conclusione di un lavoro di restyling della rete, con una sezione dedicata ai Servizi. L'obiettivo che si è inteso perseguire è stato quello di fornire non solo informazioni, ma anche veri e propri servizi telematici. A tal fine il Comune ha sottoscritto un "Patto per lo sviluppo dei servizi telematici" (consultabile all'indirizzo: [http://comune.livorno.it/servizi/progetti\\_innovazione/progetti\\_innovazione.htm](http://comune.livorno.it/servizi/progetti_innovazione/progetti_innovazione.htm)) al quale hanno aderito numerose amministrazioni, ordini e collegi professionali, nonché associazioni di categoria;
3. il collegamento della RCL alla Rete Unitaria Livornese (<http://rete.livorno.it>) e alla Rete Telematica Regionale Toscana (<http://www.rete.toscana.it>). Tale collegamento offre uno strumento di informazione e comunicazione tra istituzioni e comunità per l'accesso a servizi istituzionali locali, regionali e nazionali.

Il Comune di Livorno ha avviato nel 1998 il "Progetto flussi documentali", che ha posto le basi per sfruttare le potenzialità della rete interna e di internet, attraverso un

sistema di gestione dei documenti, integrato con l'utilizzo di scanner, posta elettronica, firma digitale e web Internet/Intranet e diffuso presso la generalità degli uffici.

La reingegnerizzazione informatica delle attività e delle procedure è avvenuta per fasi distinte, partendo dalla riorganizzazione del back office per raggiungere l'ottimizzazione del front office. Inizialmente si è unificata tutta la modulistica consentendo di rilevare ed analizzare le procedure esistenti nel Comune: l'analisi organizzativa è stata, dunque, fondamentale per la successiva opera di semplificazione attraverso l'informatizzazione. Più precisamente il progetto è partito dalla gestione informatica degli atti, ha sviluppato una propria intranet, strumento di informazione, comunicazione e accesso agli archivi, per giungere a veri e propri servizi on line.

L'implementazione del progetto ha comportato l'impiego di risorse di varia natura.

Dal punto di vista delle infrastrutture, il progetto si è avvalso della presenza della Rete Civica di Livorno e della Rete Aziendale Geografica che, completata nel 1999, ha consentito il cablaggio dell'ente.

Sotto il profilo finanziario il progetto ha comportato una spesa per dotazione di hardware e software nonché per manutenzione pari a circa 168.000 euro.

Il progetto, che ha ottenuto il Premio nazionale e-Government per l'anno 2001, si prefiggeva i seguenti risultati:

- 850 postazioni di accesso alla rete interna;
- 220 stazioni di protocollazione informatica.

All'atto della consegna della pratica l'operatore procede direttamente alla sua protocollazione, rilasciando una ricevuta al cittadino con gli estremi del protocollo e trasmettendola, attraverso l'utilizzo dello scanner e della posta elettronica, all'ufficio di assegnazione. L'impiegato che instruirà la pratica disporrà così automaticamente dei dati registrati nel protocollo e delle immagini dei documenti. La pratica passa in questo modo dalla gestione del protocollo a quella della gestione pratiche. Quest'ultima consente l'accesso alla visualizzazione del fascicolo attraverso internet e tale accesso viene autorizzato mediante l'identificazione del soggetto con la firma digitale e la carta d'identità elettronica.

Fino ad ora sono:

- 50 le firme digitali utilizzate (in corso di estensione a 140); la firma digitale, inizialmente usata per la liquidazione degli straordinari, ora trova applicazione

- anche per alcune procedure interne, quali l'autorizzazione dei giustificativi, la regolarizzazione delle timbrature e la gestione delle spese minute;
- oltre 100 le procedure amministrative che già utilizzano tecniche di workflow e che riguardano per la prevalenza i settori dell'edilizia, del commercio, dell'artigianato e dei pubblici esercizi. La principale innovazione sta non solo nella possibilità per l'utenza di trattare on line la gestione delle pratiche, ma anche, se non soprattutto, nel fatto che i dati inseriti on line vanno ad aggiornare direttamente i database;
  - vari gli archivi ottici realizzati per atti deliberativi, provvedimenti sindacali, determinazioni dirigenziali, pratiche edilizie e commerciali, dichiarazioni Tarsu e ICI, carte d'identità, notifiche, contratti, pratiche invalidità civili per un totale di circa 400.000 documenti archiviati.

Il Comune di Livorno ha intrapreso nel corso degli anni una serie di attività finalizzate a facilitare la comunicazione e la interoperatività con altri soggetti esterni all'ente (pubbliche amministrazioni locali e statali, ordini di professionisti, associazioni di categoria e imprese), in un'ottica di snellimento delle procedure burocratiche.

Una prima iniziativa in tal senso ha riguardato l'introduzione della firma digitale quale strumento di identificazione e autenticazione nell'accesso ai servizi on-line. L'onerosità di questa tecnologia ha portato il Comune ad individuare come primi destinatari del progetto le associazioni di categoria e gli ordini professionali che hanno un contatto costante con l'ente. Questo perché appare ancora improbabile una diffusione capillare della firma digitale tra i cittadini.

Allo stato attuale è attivo il sistema di avvio pratiche via web per le pratiche commerciali ed edilizie, quali ad esempio le Denunce di inizio di attività (DIA).

Un ulteriore esempio di integrazione con altre pubbliche amministrazioni è fornito dalla gestione delle pratiche di invalidità civile, recentemente trasferita dalla Provincia al Comune. L'informatizzazione ha consentito di semplificare la procedura e, conseguentemente, di eliminare il pregresso. Il Comune ha avviato una collaborazione con i Patronati che, attraverso la Carta d'identità elettronica, potranno visionare lo stato delle pratiche e trasmettere documentazione on line.

Ulteriori “scambi” di flussi documentali avvengono, in via sperimentale, con le ASL, mentre in accordo con la Questura vengono rilasciati i passaporti nelle sedi circoscrizionali.

Fra le altre iniziative avviate è significativo citare:

- il Progetto AIDA (Applicazioni Interoperabili Digitali per l'Amministrazione), approvato dal Dipartimento dell'Innovazione e le Tecnologie; il progetto, importante per l'integrazione dei servizi tra pubbliche amministrazioni, riunisce 31 amministrazioni locali ed è coordinato dal Comune di Livorno. L'obiettivo è lo sviluppo di un sistema di servizi che offra agli utenti e agli operatori economici un front-end unico. Si tratta di un'evoluzione dello sportello unico che dovrebbe consentire alle amministrazioni locali di integrare i loro servizi al fine di facilitare il rapporto con l'utenza;
- la sperimentazione della Carta d'Identità Elettronica (CIE); dopo la fase di avvio è stata approvata una convenzione che regolerà la fase successiva. Sono state distribuite già circa 3.000 carte (2.500 in un primo momento, 500 in un secondo), anche se molte di esse sono risultate difettate. Con la Carta sono già accessibili attraverso la rete civica una serie di servizi.

In sintesi, i servizi on line attivati fino ad ora dal Comune possono essere distinti a seconda che siano diretti ai cittadini e alle imprese o alle altre pubbliche amministrazioni. Nella prima categoria possono rientrare i seguenti servizi:

1. Sportello Anagrafe:

- compilazione autocertificazioni on line attraverso accesso (con numero carta d'identità e pin code) al database dell'anagrafe;
- rilascio in maniera interattiva di altre notizie estraibili dall'archivio anagrafe.

2. Sportello Unico Attività Produttive:

- informazione strutturata sulle attività dell'ufficio: servizio con possibilità di interrogazione database pratiche costruito per tipologie di attività.

3. Sportello per il Contribuente:

- accesso cartelle personali ICI (archivio tributi) attraverso pin code con visualizzazione dei relativi documenti a partire dalla denuncia;



- informazione strutturata sulle attività dell'ufficio tributi con servizio di F.A.Q., mailing list, richiesta informazioni on line.
4. Gare, Appalti e Concorsi:
- pubblicazioni avvisi e bandi;
  - e-procurement (gare on line).
5. Polizia Municipale:
- sportello della polizia municipale con informazione strutturata sulla relativa attività.
6. Atti, Pratiche, Modulistica:
- informazione strutturata sulle procedure (dove rivolgersi, requisiti e documenti richiesti, responsabilità e tempi) e rilascio modulistica attraverso interrogazione database curato dai singoli uffici competenti per materia;
  - accesso on line, mediante motore di ricerca, al testo integrale degli atti deliberativi della Giunta e del Consiglio Comunale dall'anno 1999;
  - accesso, da parte dei titolari del relativo diritto, previa identificazione (telematica) con firma digitale o carta d'identità elettronica, agli archivi delle pratiche edilizie e commerciali contenuti nei database in gestione dei relativi uffici e alla visione dei documenti contenuti nel relativo fascicolo.
7. Cartografia on line:
- accesso alla cartografia digitalizzata con rilascio stralci cartografici.

Alla seconda categoria, invece, sono riconducibili i seguenti servizi:

- scambio di documenti informatici con le ASL per la gestione delle pratiche commerciali. È in fase di avvio una prima sperimentazione tesa a velocizzare la procedura (attraverso l'interoperabilità dei sistemi di protocollazione degli enti coinvolti) e a consentire la visione dello stato della pratica sia per la parte di competenza del Comune che di quella di competenza dell'ASL;
- accesso agli archivi per la verifica delle autocertificazioni;
- accesso all'archivio delle pratiche di invalidità civile da parte dei Comuni della provincia per i rispettivi cittadini;

Secondo il soggetto intervistato, l'informatizzazione delle procedure ha comportato una serie di benefici in termini di:

- riduzione dei tempi necessari per l'espletamento delle pratiche;
- riduzione del cartaceo in circolazione;
- ottimizzazione nell'impiego delle risorse umane (in questi ultimi anni si è registrato un calo di personale di circa 500 unità imputabile in parte alla introduzione delle nuove tecnologie);
- miglioramento della qualità dei servizi nelle sedi periferiche;
- miglioramento dei rapporti con l'utenza.

### **3. Le categorie di costi dell'e-government**

#### ***3.1. Introduzione***

Sulla base dei progetti e della documentazione reperita nel corso dell'indagine, i paragrafi seguenti tentano una prima categorizzazione dei costi associati alle iniziative di e-government.

#### ***3.2. I costi di infrastrutturazione***

##### ***3.2.1 Le infrastrutture di rete per il trasporto dati***

La prima rilevante voce di costo che emerge in tema di sviluppo dell'e-government è costituita dall'adeguamento delle *infrastrutture di rete per il trasporto dati*. Si tratta delle infrastrutture di telecomunicazione ramificata sul territorio regionale che servono per interconnettere tra loro i soggetti istituzionali (Amministrazioni regionali e locali, Università, Uffici periferici dello Stato, Aziende sanitarie ed ospedaliere, Aziende di promozione turistica, ecc.).

Nella prospettiva toscana, lo sviluppo questo tipo di infrastrutture è coordinato dalla Regione, ed ha l'obiettivo di:

- interconnettere la rete toscana RTRT, i POP degli enti locali (Province e reti civiche), la rete Garr, gli Internet service provider/ISP, con la rete nazionale,

mediante un Neutral Access Point/NAP, in sostanza un centro tecnico (gestito in outsourcing) denominato Tuscany Internet Exchange/TIX;

- l'opportunità per i POP locali di fornire servizi più evoluti rispetto a quelli standard forniti dalla RTRT.

Queste realizzazioni dovrebbero permettere di sfruttare al meglio gli investimenti privati nella rete a larga banda, ridurre i costi di connettività e portare in rete anche i territori marginali, creare le opportunità e i supporti per lo sviluppo di servizi a valore aggiunto fruibili a cittadini e imprese: in particolare ciò consentirebbe:

- nuovi accessi a larga banda HDSL a 2 Mbps o ADSL 640/128 Kbps;
- nuovo servizio di raccolta di accessi commutati attraverso RTG/ISDN;
- copertura di zone non servite dai servizi xDSL con servizi satellitari;
- nuovo servizio di LAN metropolitana con collegamenti in fibra ottica fino a 1 Gbps;
- integrazione di postazioni IP esterne a RTRT mediante realizzazione di VPN sicure;
- integrazione in RTRT di nuove postazioni di telelavoro per i servizi voce/dati;
- adeguamento dell'infrastruttura di rete per il supporto di protocolli multicast;
- realizzazione di piattaforma per divulgare informazioni utilizzando diverse tipologie di trasmissione (sms, wap, web).

### *3.2.2. Le infrastrutture di rete per l'interoperabilità e la cooperazione*

Queste infrastrutture riguardano i servizi di supporto alle applicazioni, costituendo la componente di middleware della rete, e alimentano servizi condivisi di tipo sincrono/asincrono, il disaccoppiamento tramite porte delegate e applicative. Nel caso toscano, un esempio è costituito dal progetto di costituzione di un centro regionale per l'interoperabilità e la cooperazione applicativa (CRIC) che ha come obiettivi:

- il potenziamento dei meccanismi di sicurezza necessari per garantire l'integrità e la confidenzialità dei dati trasportati;
- la realizzazione di meccanismi di supporto alla cooperazione applicativa basato principalmente sullo scambio di eventi applicativi;
- realizzazione di un catalogo di eventi applicativi di supporto alla realizzazione e gestione di servizi integrati;
- realizzazione di servizi finalizzati alla interoperabilità dei sistemi applicativi in rete.

### 3.2.3. Le infrastrutture per l'accesso

In questa voce è da inserire innanzitutto la messa a disposizione degli utenti carte a microchips, nella forma di:

- a) identificativo digitale (certificato digitale emesso da certificatori iscritti all'Albo);
- b) carta nazionale dei servizi/CNS, carta a microchip contenente un certificato digitale per l'accesso ai servizi pubblici;+
- c) carta d'identità elettronica (se contenente l'identificativo digitale è anche CNS).

Inoltre sono da considerare le azioni e strumenti per la messa in sicurezza dei portali, per cui si propone:

- federazione di portali sicuri;
- accesso tramite certificato digitale;
- personalizzazione dei desk top sulla base di ruoli e profili;
- cooperazione fra soggetti gestori e ruoli.

### **3.3. I costi per la realizzazione di servizi accessibili on line (i contenuti)**

Questa voce riguarda le attività e la strumentazione per rendere accessibili on line i servizi: in sostanza, per progettare la messa on line e rendere usufruibili agli utenti (cittadini, imprese, terzo settore) i “contenuti” (i cosiddetti servizi applicativi).

Una prima linea di attività è costituita dalla realizzazione di portali quale punto di contatto fra utenti ed enti eroganti; qui si tratta di progettare e realizzare l'interfaccia utente del portale (con attenzione agli standard disponibili), progettare e pianificare il sistema di navigazione, pianificare e svolgere i test di integrazione del sistema. Un portale contiene: servizi di web community (forum, newsletter, guestbook); servizi di profilatura utente; multicanalità; servizi di content e workflow management.

Prendendo come riferimento il caso del progetto People, il sistema dei servizi (sia come elenco che come qualità di erogazione che come modalità di accesso) comprende:

- l'identificazione e la standardizzazione delle tipologie di servizi di *front office* tramite l'adozione della metafora degli eventi della vita e della conseguente identificazione degli episodi di interazione tra i cittadini, le imprese e le amministrazioni;
- la standardizzazione delle modalità di accesso;

- l'interfaccia utente specificatamente progettata per garantire usabilità e fruibilità ottimale dei servizi.

Sull'utilizzo della metafora degli eventi di vita, si vedano le tavole sotto riportate. Comprende un elenco di servizi a cittadini e imprese rispetto ai quali nei progetti toscani si prevede lo sviluppo di applicativi di interfaccia ICT tra utente e PA.

L'elenco è organizzato per materie e mediante il ricorso alla metafora degli eventi di vita, con la conseguente identificazione degli episodi di interazione tra i cittadini, le imprese e le amministrazioni.

<b>Area</b>	<b>Evento/Sotto-evento</b>	<b>Attività interessata da interfaccia ICT</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Progetto</b>
Attività economiche e produttive	..... /Servizi di autorizzazione e concessione	- Attività produttive e artigianali - Commercio - Opere edilizie (DIA, etc.) - Lavori stradali e occupazione suolo	Comuni Professionisti Associazioni	People
Attività economiche e produttive		SMART – Sistema marketing territoriale (Provincia di Livorno): - collegamento ai SUAP comunali - collegamento con gli sportelli dei Centri per l'impiego	Regione Provincia	E-Toscana
Attività economiche e produttive		Portale di mediazione finanziaria: - creazione di un servizio di mediazione finanziaria tra la domanda di risorse finanziarie proveniente da PMI e offerta di capitali e finanziamenti messi a disposizione da banche, istituti di venture capital, gestori di fondi pubblici	Regione Associazioni di categoria Banche Istituti di Venture Capital Enti pubblici	E-Toscana
Territorio e ambiente	Servizi da Sistema Informativo Territoriale	- Servizi per il turismo - Servizi su base catastale - Servizi di consultazione della carta tecnica comunale - Servizi di pubblicazione dei piani urbanistici - Servizi per la numerazione civica e la toponomastica - Servizi per la certificazione della destinazione urbanistica	Comuni	People
Servizi per i tributi – Fiscalità locale	Servizi di informazione e di supporto	- Modulo di inquiry personalizzate - Modulo estratto conto (visualizzazione dei movimenti) - Modulo gestione informazioni personalizzate (e.mail, forum, Faq, ...) - Modulo per visura catastale - Modulo calcolo manuale dell'imposta - Modulo calcolo automatico dell'imposta	Comuni	People E-Toscana

Servizi per i tributi – Fiscalità locale	Servizi di dichiarazione	- Modulo iscrizione/variazione/cessazione ICI - Modulo iscrizione/variazione/cessazione RSU - Modulo iscrizione/variazione/cessazione Cosap – Tosap - Modulo autorizzazione e dichiarazione ICP - Modulo dichiarazione Affissione pubblicitaria	Comuni	People E-Toscana
Servizi per i tributi – Fiscalità locale	Servizi di pagamento	- Modulo pagamenti ICI - Modulo pagamenti RSU - Modulo pagamenti Cosap- Tosap - Modulo pagamenti ICP - Modulo pagamenti Affissione Pubblicitaria	Comuni	People E-Toscana
Servizi per i tributi – Fiscalità locale	Servizi di pagamento	- Verifica quote da pagare asili nido - pagamento on-line quote relative ad asili nido (mediante carta credito)	Comuni	E-Toscana
Servizi per i tributi – Fiscalità locale	Servizi di consultazione	- Consultazione delle banche dati dei Comuni da parte di cittadini e associazioni - Questionari on line	Comuni Associazioni	E-Toscana
Servizi per i tributi – Fiscalità locale	Servizi di informazione	- Informazioni su tutti i tributi (ICI, Rsu, Pubblicità, Cosap, Pubbliche affissioni, Acque reflue)	Comuni	E-Toscana
E-Democracy	Essere cittadino	- Informazioni sui servizi civici - Forum, Consigli, segnalazioni alla PA - Visure atti, bandi, concorsi della PA	Comuni	People
E-Democracy		- Downloading modulistica e documenti per accedere ai servizi	Comuni	E-Toscana
E-Democracy	Essere cittadino / Partecipazione e alla vita pubblica	- Consiglio comunale on line - Netmeeting, multiconferenza tra cittadini selezionati con moderatore e Sindaco - VideoChat, colloquio con Sindaco - Segnalazioni dei cittadini al presidente di quartiere - richiesta di consultazione o copia di atti secretati (con firma digitale forte) - consultazione di delibere, atti non secretati e determinazioni - partecipazione a forum di discussione sulla PA - sondaggi on line	Comuni	E-Firenze
Servizi demografici (anagrafi)	Essere cittadino/...	- Iscrizione all'anagrafe temporanea - Autocertificazione intelligente - Emissione CIE/CNS - Denuncia di nascita - Iscrizione ad albi dell'elettorale - Misura della posizione anagrafica - Misura della posizione elettorale - Informazioni	Comuni Integrazione anagrafi dei vari comuni	People

Cartografica	Esser cittadino / Informazioni sul territorio	- Mappe on line - Consultazione del piano regolatore e download di mappe	Comuni	E-Firenze
Servizi demografici (anagrafi)	Avere una famiglia/ matrimonio	- Prenotazione sala matrimoni - Informazioni sulla procedura per il matrimonio - Appuntamento con il responsabile di procedura	Comuni	E-Firenze
Servizi demografici (anagrafi)	Avere un figlio	- Denuncia di nascita - Iscrizione registro anagrafico - Iscrizione registro stato civile - Scelta del pediatra - Richiesta di tessera sanitaria - Domanda per assegno di maternità - Richiesta assegno nucleo familiare - Iscrizione anagrafe tributaria	Comuni Prefettura Ag entrate Asl	People
Servizi demografici (anagrafi)	Abitare	- Cambiare casa - Indirizzo - Cambiare casa - Residenza	Comuni	People
Servizi demografici (anagrafi)	Viaggiare	- ottenimento passaporto presso Comune (e circoscrizioni)	Comune Prefettura	Livorno
Area Polizia municipale e mobilità	Usare un mezzo di trasporto	- Pagamento multe - Rilascio permessi di transito per ZTL - Situazione viabilità	Comuni	People
Area Polizia municipale e mobilità	Muoversi con un mezzo di trasporto	- consultazione degli atti e delle informazioni su viabilità - controllo ubicazione veicoli rimossi - richiesta e rinnovo dell'autorizzazione per circolazione e sosta persone invalide - Consultazione lista degli oggetti smarriti-rinvenuti	Comuni	E-Firenze
Area Polizia municipale e mobilità	Muoversi con un mezzo di trasporto	- Informazioni su traffico, trasporto pubblico e lavori	Regione Aziende trasporto Comuni	E-Toscana
Area Polizia municipale e mobilità	Muoversi con un mezzo di trasporto	- Pagamento parcheggi - Pagamento bus	Comuni Soggetti Gestori	Siena
Area Polizia municipale e mobilità	Muoversi con un mezzo di trasporto	- pagamento autostrada via telepass mediante smart card	Autostrade	Siena
Servizi scolastici-educativi	Studiare	- iscrizioni scolastiche, pagamento tasse e servizi scolastici - finanziamenti per gli studi	Comuni	People
Servizi scolastici-educativi, FP, Lavoro		- Borse di studio via Internet: acquisizione delle domande	ARDSU	E-Toscana
Cultura	Vivere il tempo libero e la cultura	- Attività circoscrizionali	Comuni	People

Cultura	Vivere il tempo libero e la cultura/Biblioteche, archivi, musei e siti archeologici	- Sistema documentario integrato dell'Area fiorentina (SDIAF) - Richiesta di iscrizione a lista utenti autorizzati al prestito bibliotecario con firma digitale forte	Comuni Università ...	E-Firenze
Cultura	Vivere il tempo libero e la cultura/Biblioteche, archivi, musei e siti archeologici	- Sistema unificato dei beni culturali	Comuni ....	E-Firenze
Cultura	Vivere il tempo libero e la cultura/Biblioteche, archivi, musei e siti archeologici	- Portale dei musei di Firenze (prenotazioni on line, prodotti didattici, vendita abbonamenti, immagini, merchandising, ...)	Comuni, Musei	E-Firenze
Cultura	Vivere il tempo libero e la cultura	- Teledidattica e prodotti connessi	Università	Siena
	Tempo libero	-Ricezione canali TV mediante rete Hfc (senza antenna o parabola	Comuni	Siena
	Tempo libero	- Streaming video: download films mediante TV	Comuni	Siena
Sport	Sport	- Iscrizioni centri sportivi	Comuni	People
Servizi socio-assistenziali	Vivere in salute / Assistenza sociale	- Informazioni su strutture e servizi - Trattamento casi urgenti - Informazioni e download modulistica - Prenotazione colloqui con assistenti sociali	Comuni	E-Firenze
Servizi socio-assistenziali	Sanità	- People cards: carta sanitaria (via sistema CNS-carta nazionale dei servizi)	Regioni	People
Servizi socio-assistenziali	Sanità	- pagamento ticket sanitario	Asl Farmacie	Siena
Servizi socio-assistenziali	Sanità	- telemedicina: diagnosi e prescrizione di prestazioni sanitarie - prenotazioni medicinali - telesoccorso	Presidi ospedalieri Medici di base Comuni Farmacie	E-Toscana
Procurement		Gare on line	Comune	AIDA
Servizi da altri portali		- E-Inps - Public utilities (gas, acqua, elettricità, ecc.) - Servizi bancari	Comuni Public Utilities Inps Istituti di credito ...	People Siena



Per la progettazione e messa on line di questi contenuti si pone la necessità di aggiustamenti anche rilevanti per ridefinire la struttura organizzativa interna ad ogni ente ed il rapporto coi sistemi informatici considerando che, come si sottolinea nei documenti del Progetto People:

- il ripensamento dei processi di erogazione dei servizi di *front office* e del rapporto con i processi di alimentazione messi in atto nel *back office* (BPR) comporta una nuova integrazione e non solo adattamento, nell'interesse degli utenti, delle funzioni di automazione e di accesso telematico (utilizzo di workflow);
- si tende a privilegiare, nell'interesse dell'utente, l'impostazione logica del punto di unico contatto per l'erogazione di servizi verso il cittadino e l'impresa:

Sul piano organizzativo, sono da prevedere quindi i costi di reingegnerizzazione dei procedimenti (Business Process Reengineering), al fine di renderne possibile in trattamento telematico; nel contempo, un tale sforzo dovrebbe anche condurre ad un miglioramento del trattamento delle pratiche gestionali e quindi:

- eliminare le ridondanze di passaggi interni e quindi le inutili duplicazioni di fasi di processazione;
- la progettazione di metodiche con contenuti qualitativi migliori, sia nei processi di lavoro che nelle forme di erogazione;
- una riflessione sull'effettivo apporto dei soggetti coinvolti e sulla eventuale assenza di altri di cui invece sarebbe opportuna la presenza.

Ulteriori attività sono poi da prevedere per progettare l'interoperabilità e la cooperazione tra i vari soggetti coinvolti nei procedimenti a monte dell'erogazione (back office a supporto dei servizi erogati via ICT o mediante contatto diretto); le tavole seguenti mostra gli elementi a questo proposito ricavati dai progetti analizzati.

Servizi demografici (anagrafi)	Sistema di interscambio delle informazioni anagrafiche nell'ambito della rete telematica regionale toscana	Regione Comuni Altri enti	E-Toscana
Servizi demografici (anagrafi)	Gestione integrata dell'anagrafe degli assistiti socio-sanitari della regione Toscana (GIADA)	Comuni ASL Regione	E-Toscana
(Servizi interni) - Protocollo	Interoperabilità dei sistemi di protocollo informatico	Regione Province Comuni Settori delle stesse amministrazioni	E-Toscana
Servizi per i tributi – Fiscalità locale	Sistema operativo per interscambio di dati relativi a ICI fra Privati e Comuni (acquisizione denunce di variazione, scambio di informazioni tra CAF,	Comuni Associazioni CAF	E-Toscana

	Cittadini, Associazioni, Ufficio Tributi comunale		
URP	Rete degli URP - Standardizzazione delle modalità di organizzazione delle informazioni generate dagli enti pubblici - Realizzazione del Portale degli URP - Sviluppare una banca dati unica dei procedimenti amministrativi	Comuni Province	E- Toscana
Attività economiche e produttive	SUAP: - gestione interna ad ogni singolo ente - modalità di interazione fra enti	Comuni Provincia ASL Vigili del fuoco Agenzia reg. per l'ambiente Soprintendenze	E- Toscana C. Siena
Attività economiche e produttive	Commercio - integrazione Comune-Asl per gestione pratiche commerciali	Comune Asl	
Servizi socio-assistenziali	Integrazioni servizi e risorse	Comuni Associazioni Asl Inps Ministero Tesoro	E- Toscana
Servizi socio-assistenziali	- omogeneizzazione procedure autorizzative esercitate dai Comuni in materia di attività sanitarie, integrando le funzioni consultive delle ASL e le funzioni ispettive delle Commissioni regionali per l'accreditamento dei presidi sanitari	Regione ASL AzOsp Comuni	E- Toscana
Servizi socio-assistenziali	Sanità - telemedicina: collegamento telematico fra presidi sanitari centrali e periferici ai fini di una diagnostica precoce, prevenzione e assistenza domiciliare - prenotazioni visite e farmaci	Presidi ospedalieri ASL Medici di base Comuni Farmacie	E- Toscana
Servizi socio-assistenziali	Gestione pratiche di invalidità civile	Comune Patronati	
Servizi socio-assistenziali	Sanità - Compensazioni prestazioni sanitarie tra le regioni	Regioni ASL + AzOsp	E- Toscana
Servizi scolastici-educativi, FP, Lavoro	Centri per l'impiego - Interoperabilità dei Centri per l'impiego	Province Aziende	E- Toscana
Servizi scolastici-educativi, FP, Lavoro	Autonomie scolastiche - Sistema informativo scolastico provinciale	Regione Province Comuni Istituzioni scolastiche Provveditorato Direz. Scol. Reg.le Organi collegiali	E- Toscana
Area mobilità	-Sistema geografico di informazioni sul traffico su trasporti pubblici e sui lavori	Regione Aziende trasporto Comuni	E- Toscana
Territorio e	Catasto	Comuni	E-

ambiente		- Sistema di integrazione degli archivi catastali e informazioni geografiche territoriali	Province UTE	Toscana
Territorio ambiente	e	Pianificazione territoriale - Sistema di integrazione e diffusione degli archivi geografici sullo stato del territorio, normative e vincoli	Regione, Sovrintendenze Province Comuni	E- Toscana
Territorio ambiente	e	Protezione civile - Gestione integrata dei Piani di protezione civile	Regione Province Comuni Associazioni Ditte di lavori pubblici	E- Toscana
Territorio ambiente	e	Ciclo delle acque - Sistema informativo telematico per le acque, basato sull'integrazione degli archivi degli enti gestori e su un sistema geografico di modellizzazione e rappresentazione	Regione Province Gestori	E- Toscana
Territorio ambiente	e	Sistema informativo territoriale - Gestione dei toponimi – Via e numeri civici	Comuni	E- Toscana
Territorio ambiente	e	Sistema informativo territoriale - Allineamento cartografia CTR e Catasto a WGS84	Regione IGM	E- Toscana
Territorio ambiente, Tempo libero	e	Turismo e Protezione civile - Itinerari Ret: riunificazione sentieristica CAI, Comunità montane, ecc	Comunità montana CAI Protezione civile	E- Toscana
Cultura		Beni culturali immobili e ambientali - Sistema geografico di integrazione telematica degli archivi dei beni culturali immobili e ambientali della Toscana a supporto della tutela e gestione amministrativa	Regione Comuni	E- Toscana

#### Collegamenti già attivi:

- Ministero delle finanze
- Ministero della sanità
- ACI Informatica
- AIMA
- InfoCamere
- Ministero Politiche agricole e forestali (Sistema informativo della montagna)
- Inail
- Inps

#### Servizi applicativi esistenti:

- Sistema di interconnessione anagrafi
- Integrazione dei Centri per l'impiego

- Flussi di documentazione sanitaria

Studi di fattibilità realizzati:

- Sistema per la gestione integrata dell'anagrafe degli assistiti sociosanitari della regione Toscana (GIADA)
- Estensione del sistema di interconnessione anagrafi per la gestione automatica degli aggiornamenti attraverso la pubblicazione e sottoscrizione di eventi.

### ***3.4. Costi per il personale***

Un voce significativa dei costi dell'egovernment riguarda il personale addetto all'interfaccia con gli utenti. La disponibilità di servizi on line non comporta infatti una completa eliminazione degli addetti di front office. In realtà, come tutti i progetti prevedono, l'accessibilità ai servizi on line è garantita ad esempio, dagli operatori dei Centri servizi per il Cittadino, dagli operatori di call center, da operatori di sportelli fisici presso uffici diversi da quelli coinvolti nella pratica da gestire via formato elettronico, da operatori localizzati nei vari punti di accesso.

All'interno di ogni amministrazione è poi da considerare il personale di supporto – in fase di esercizio – al funzionamento di hardware e software; in sostanza il personale per la manutenzione delle macchine, per l'utilizzo e sviluppo dei servizi di gestione (applicativi e sistemistici), per i servizi di sicurezza che garantiscano tanto la riservatezza che l'integrità delle informazioni trattate, oltre alla rispondenza ai requisiti di legge (“Servizi di sicurezza” non indica solo un insieme di servizi tecnologici, ma un insieme di regole e comportamenti organizzativi che influenzano il disegno, l'implementazione e la gestione quotidiana di tutte le componenti).

Si deve poi considerare il costo del personale di back office operante nei Centri servizi alla PA; il compito dei centri servizi è quello di rendere disponibili alle amministrazioni servizi telematici, supportando sia l'interoperabilità sia l'organizzazione dei servizi on line.

Infine, una ulteriore voce è considerare è quella della riqualificazione addetti che hanno fino ad ora operato in posizioni rese obsolete dalla gestione on line dei servizi. Si tratta di costi di formazione e di organizzazione orientati al ricollocamento di questo personale.

### ***3.5. Costi per la formazione degli utenti finali***

Anche la formazione degli utenti finali ha un ruolo rilevante per rendere effettivo l'utilizzo dei servizi on line, che dovranno quindi essere opportunamente addestrati. Tutti i sotto-progetti di e-Toscana prevedono l'esecuzione di attività di formazione.

### ***3.6. I costi di monitoraggio dei progetti***

Tutti i progetti analizzati prevedono attività di monitoraggio degli stati di avanzamento e valutazione dei risultati.

Ad esempio, e-Toscana descrive in questo modo questa linea di attività:

Riteniamo utile identificare criteri di valutazione utilizzabili nelle tre fasi principali del progetto:

1. **Concezione:** la fase di definizione del progetto che ha portato alla creazione della proposta per il progetto eToscana.
2. **Realizzazione:** la fase in cui sono realizzati, con un coordinamento globale, i diversi progetti che formano eToscana.
3. **Utilizzo:** la fase in cui le infrastrutture ed i servizi realizzati saranno effettivamente impiegati.

Nella prima fase il principale criterio di valutazione utilizzato (e che ha guidato la modalità di costruzione del progetto precedentemente descritta) è quello dell'effettivo interesse ed utilità dei progetti proposti per gli enti proponenti e per gli altri attori coinvolti. In questa fase, è stato inoltre richiesto ai proponenti dei progetti di identificare criteri di valutazione e misura specifici per ciascun progetto. Tali criteri costituiscono il riferimento principale per la fase di realizzazione.

Nella seconda fase, saranno utilizzate due classi di criteri di valutazione:

- Criteri per la valutazione dei progressi effettivi di ciascun progetto in rapporto al piano di lavoro definito nella proposta.
- Criteri di valutazione dell'aderenza dei risultati con i requisiti degli utenti finali. I requisiti utente ed i criteri specifici di valutazione di ciascun progetto saranno ulteriormente approfonditi e dettagliati nelle prime fasi di realizzazione. In ciascuna delle successive fasi di sviluppo di ciascun progetto, e cioè specifica delle funzionalità di dettaglio, progettazione architettonica e implementazione, verrà effettuato un continuo controllo di aderenza ai requisiti e ai criteri di valutazione definiti.

Nella terza fase, nell'ambito delle prime sperimentazioni di uso effettivo dei servizi realizzati verrà valutata l'effettiva rispondenza di tali servizi ai bisogni degli utenti finali.

#### **4. Una riflessione (non) conclusiva in tema di costi dell'e-government**

A partire dall'impostazione Astrid "stretta", secondo cui si può parlare di e-government nella misura in cui si pone il focus nell'integrazione dei back offices delle amministrazioni e dei soggetti coinvolti nell'erogazione dei servizi, le riflessioni che possono essere tratte dall'esperienza toscana sono le seguenti:

- Molti dei costi considerati nell'ambito dei progetti analizzati sono da considerare costi interni di adeguamento a standard di efficienza che i vari enti locali farebbero comunque; parliamo in particolare degli interventi relativi ad intranet, informatizzazione di procedure, connessione delle famiglie.
- Molti costi sono connessi all'obiettivo di collegare tutto il territorio e non solo le aree più densamente popolate.
- L'attenzione alla integrazione dei back office è presente ma non v'è dubbio che l'orientamento sia molto maggiore verso la realizzazione di infrastrutture e di applicativi relativi alla fornitura di un servizio che coinvolge prevalentemente il singolo ente. Qui il problema diventa allora quello di approfondire se sono comunque previste per il futuro azioni orientate all'integrazione delle

amministrazioni, sia di tipo orizzontale (amministrazioni dello stesso livello di governo) sia verticale (amministrazioni di vari livelli di governo). Ad esempio questo sembra chiaro per le anagrafi, molto meno nell'ambito di altre materie; si può notare ad esempio come raramente venga citata la Camera di commercio, pur essendo l'Albo delle imprese uno dei pochi database che dialoga già con i cittadini mediante ICT (seppur in uno stadio ancora iniziale). Sotto questo profilo sarebbe interessante approfondire non solo quali data base possano essere integrati, ma anche quali data base non siano in realtà ancora disponibili: quali cioè sarebbe opportuno organizzare in una forma tale da permettere l'interconnessione.

- Per quanto riguarda i servizi su cui avviare una interazione ICT con cittadini e imprese, si deve notare come sia poco percepibile nei documenti analizzati l'esistenza di analisi accurate su bisogni/domande di interazione ICT degli utenti finali (anche in relazione alle diverse opportunità di accesso all'interconnessione stessa). Ad esempio, l'enfasi in prima battuta comprensibile sulle reti dei punti di accesso (tabaccai, sportelli postali e bancari, ecc.) sconta il fatto che ancora per molti soggetti il contatto diretto con l'operatore pubblico rimarrà essenziale: sia per eseguire le operazioni sia per acquisire informazioni afferenti il problema da risolvere nella sua possibile multidimensionalità. In questo senso si ritorna al punto precedente, e cioè la rilevanza della integrazione dei back office, non inferiore alla questione della interazione via ICT con l'utente. (Qui vale la pena solo di notare come il ricorso alla tecnica delle metafore relative agli eventi di vita sia ancora da perfezionare, poiché le differenze terminologiche utilizzate per le stesse tipologie di servizi sono ancora molte).
- Un tema particolarmente sottolineato nelle interviste è quello relativo al fatto che l'introduzione delle nuove tecnologie è innovativo se orientato al cambiamento; qui, parlare di nuove tecnologie quale vettore di semplificazione e di integrazione fra amministrazioni significa allora investire in BPR e nella costruzione di ruoli di consumer relation manager (dove consumer sono però da intendere anche gli utilizzatori interni alle pa). Nulla di nuovo rispetto al dibattito, ma a questo riguardo i progetti analizzati non sono espliciti sulla considerazione di questa tipologia di costo.

- Infine, un dilemma sembra emergere da queste riflessioni ed anche dai progetti analizzati. L'interconnessione tra amministrazioni e l'integrazione dei back office sembra un elemento acquisito, così come la rilevanza del comune quale amministrazione deputata al contatto con l'utente. Ma, nell'ipotesi di un rilevante successo da parte dei servizi di erogati dal comune per conto delle altre amministrazioni, quali potrebbero essere i vantaggi per il comune stesso? In altre parole, sembrerebbe emergere ad un certo punto un disincentivo a sviluppare questa tendenza, poiché sostituirsi alle altre amministrazioni finisce per comportare (superata una certa soglia) costi aggiuntivi: più personale agli sportelli, più formazione per mantenere alti gli standard di competenza, più investimenti su hardware e software. Si tratta di una ulteriore domanda che le politiche di e-Government dovranno nell'immediato affrontare.



## **5. Allegati**

- 5.1. Sintesi delle interviste effettuate
- 5.2. Bollettino ufficiale della Regione Toscana, Supplemento n. 37 del 12.3.2003  
“Programma straordinario pluriennale degli investimenti strategici 2003/2005.  
Approvazione del programma “e-toscana” “
- 5.3. Giancarlo Galardi, Regione Toscana, “Le Infrastrutture: un imperativo per lo  
sviluppo strategico di una politica per la società dell’informazione e della  
conoscenza”
- 5.4. Ennio Ghiandelli, Provincia di Firenze, “SUAP. L’esperienza della Provincia di  
Firenze”
- 5.5. “Il progetto People”
- 5.6. “People. Architettura”, a cura di F. Bagatin e A. Osnaghi

## 4.1. INTERVISTE

**Intervista del 10.7.2003 al Dr. Enno Ghiandelli, Responsabile dell'Ufficio Gestione Politiche di Ricerca, Sviluppo e Programmazione della Provincia di Firenze.**

### **1. Il livello di infrastrutturazione e l'impiego delle tecnologie all'interno della P.A.**

La sede principale della provincia di Firenze nonché le sedi distaccate risultano tutte connesse via cavo. Il provider cui si è fatto ricorso è Telecom. La Provincia è collegata alla Rete Telematica Regionale Toscana.

Le procedure interne sono state tutte informatizzate. In particolare, è stato digitalizzato l'iter determine/delibere che si conclude con la pubblicazione on line delle stesse.

Viene utilizzata la firma digitale, la cui diffusione è stata promossa sin dal 1999 dalla Regione. Quest'ultima, infatti, ha predisposto un bando per l'aggiudicazione della fornitura delle firme digitali ed ha dato la possibilità agli enti locali di aderire all'iniziativa regionale. La Provincia di Firenze è stata fra gli enti che hanno accettato il supporto della Regione. Fino ad ora la firma digitale è stata utilizzata esclusivamente per le procedure interne alla Provincia, ma a breve partirà, insieme al progetto clicco e pago, anche una campagna di diffusione della stessa nel territorio provinciale (che dovrebbe coinvolgere in prima istanza gli ordini professionali e le associazioni di categorie per il loro ruolo di intermediari privilegiati nei rapporti tra pubblica amministrazione ed utenza).

La Provincia, nelle sue attività relative all'e-government, si avvale del supporto del MICC (Media Integration and Communication Center), Centro di eccellenza dell'Università degli studi di Firenze. Il supporto è sia di tipo tecnologico (che investe, dunque, i profili infrastrutturali, quali, per esempio, la scelta dei server di cui dotarsi) che di tipo giuridico. In particolare, sotto il profilo informatico, la Provincia si avvarrà del MICC per la scelta dell'architettura del sito, che utilizzerà il linguaggio XML e che farà parte di un sistema di interazione continua con gli enti locali, mentre sul versante giuridico si avvarrà della sua consulenza legale in tema di firma digitale e documento informatico.

### **2. L'impiego delle tecnologie all'esterno della P.A.: i progetti**

I progetti, attuati o in corso di attuazione, particolarmente interessanti per quanto riguarda l'impiego delle tecnologie da parte della Provincia di Firenze nei suoi rapporti con l'esterno possono considerarsi il **Progetto e-firenze** che si pone come obiettivo l'attivazione di un Centro Servizi multicanale, che consenta l'erogazione di un sistema unitario di servizi per cittadini e imprese fruibile nell'ambito territoriale dell'intera Provincia di Firenze, ed i progetti relativi alla gestione dello Sportello Unico delle Attività Produttive (**SUAP**) ed all'attivazione di un sistema di pagamento on line (il c.d. **Progetto Clicco e Pago**). In realtà, questi ultimi due progetti si inscrivono nel quadro di innovazioni programmate dal Progetto e-firenze, che, a sua volta, fa parte del piano telematico della Regione Toscana, denominato e-Toscana, e sviluppa una collaborazione con il Progetto Enti On-Line Portali Locali E-government (**PEOPLE**),

del quale rappresenta un co-progetto (e-Firenze è, infatti, un progetto di riuso territoriale di soluzioni software compatibili per i servizi telematici realizzati nel progetto PEOPLE).

### **Progetto e-Firenze**

Il progetto e-Firenze è stato approvato dal Dipartimento per l'innovazione e le tecnologie della Presidenza del Consiglio dei Ministri e mira al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- Fornire ai Cittadini dei comuni federati un insieme di servizi evoluti in modalità multicanale (G-t-C);
- Fornire agli Enti della aggregazione (che sentano la necessità di ridurre la complessità interna) un insieme di servizi gestionali a supporto dei nuovi servizi al Cittadino (G-t-G);
- Erogare questo insieme di servizi attraverso un Centro Servizi costituito appositamente ed in maniera condivisa con tutti gli Enti.

Nell'ambito del progetto sia la Regione che la Provincia, sia i Comuni che il Centro Servizi hanno un ruolo attivo e dei compiti ben delineati. Più precisamente la Regione, con il suo progetto e-Toscana fornirà infrastrutture di trasporto (RTRT), di cooperazione applicativa (CART), di sicurezza, di identificazione e di accesso. I Comuni Toscani e la Provincia di Firenze utilizzeranno sempre le infrastrutture di e-Toscana ed esporteranno i propri dati ed i propri servizi attraverso il sistema di cooperazione applicativa di e-Toscana verso gli enti connessi alla Rete della Toscana.

La Provincia offrirà a e-Firenze i suoi servizi di supporto standard (ad esempio, i sistemi di pagamento), mentre i Comuni Toscani aderenti ad e-Firenze o a People esporteranno i propri servizi applicativi di back office secondo lo standard People verso i comuni People, e secondo lo standard e-Toscana verso i Comuni e-Toscana.

Il Centro Servizi di e-Firenze, infine, fornirà l'interoperabilità fra e-Toscana e People, raccoglierà le richieste di servizi da parte del Cittadino, le interpreterà e le trasformerà in richieste elementari di transazioni ai sistemi dei Comuni (funzioni di Virtual Back Office), fornirà la risposta al cittadino in modalità multicanale, interpretando le risposte dei sistemi di back office dei comuni, farà da centro servizi gestionale per i comuni che vogliono ridurre la complessità ed integrerà i servizi per le imprese sviluppati dalla Provincia.

Ritornando agli obiettivi di e-Firenze, il progetto ha previsto per il loro raggiungimento:

- la **realizzazione di un Centro Servizi** intercomunale che rappresenti un vero e proprio front office multicanale (Call Center, Portale, Portale Vocale, SMS, WAP). Attraverso esso, infatti, i cittadini e le imprese di tutta l'area fiorentina potranno interfacciarsi con il Comune di appartenenza in maniera eguale e con modalità alternative senza vincoli di territorialità; a tal fine il Centro Servizi dovrà essere progettato per essere a disposizione di tutte le Amministrazioni del territorio provinciale. Nella progettazione, curata dal Comitato tecnico del progetto con la collaborazione fattiva di un ampio numero di Comuni aderenti al progetto, sarà inoltre posta particolare attenzione al suo modello tecnologico, organizzativo e associativo con riferimento alle caratteristiche di efficacia e sostenibilità.

La creazione della struttura associativa del Centro Servizi vuole, dunque, rappresentare la modalità organizzativa per rispondere, in modo efficace oltre che efficiente, alle criticità e alle problematiche presenti sul territorio, in

particolare nei territori con comuni medi e piccoli, ai quali si vorrebbe consentire, al pari dei comuni grandi, di:

- a) accedere ai benefici legati all'utilizzo delle innovazioni legate allo sviluppo dell'e-government che richiedono investimenti difficilmente sostenibili da singoli enti;
- b) costituire un luogo di accumulazione e sviluppo di competenze sui temi dell'e-government attualmente frazionate tra diverse amministrazioni;
- c) sfruttare significative economie di scala;
- d) favorire processi di relazione, comunicazione e collaborazione tra i Comuni del territorio.

La scelta di erogare con modalità nuove una serie di servizi ai cittadini ed alle imprese, avvalendosi di una struttura di front office comune, dovrebbe comportare due conseguenze rilevanti. Da un lato, dovrebbe indurre gli enti coinvolti a rivedere i propri processi/procedure interne, il proprio assetto organizzativo interno e le modalità di relazione con gli altri Enti. Non è un caso, pertanto, che, all'interno del progetto, una parte significativa dell'impegno sarà destinata ad interventi di riprogettazione e reingegnerizzazione dei processi interni dei Comuni connessi con l'erogazione dei servizi a cittadini e imprese nonché di riqualificazione del personale addetto.

Dall'altro lato, l'intervento di progettazione organizzativa, oltre che incentrarsi sui singoli enti, avrà come oggetto la definizione del modello organizzativo del Centro di gestione dei servizi intercomunali, che svolgerà, come abbiamo visto, una funzione di interfaccia tecnica via Portale Web e Call Center per i cittadini e le imprese ed una funzione di supporto professionale per tutti i soggetti partecipanti.

Va, infine, sottolineato che il sistema di servizi che verrà attivato tramite il Centro Servizi non sarà invasivo sul piano tecnologico per i Comuni partecipanti, che manterranno la funzione di back-office, in quanto sarà basato su meccanismi di cooperazione applicativa. Sarà naturalmente necessario che i Comuni si interfaccino con il Centro Servizi e integrino le nuove funzionalità con quanto già esiste secondo gli standard adottati. Il Comune di Firenze fornirà assistenza tecnica e organizzativa ai comuni della Provincia per l'adeguamento delle applicazioni gestionali partendo da un'analisi della situazione informatica di ogni ente.

- **l'incremento ed il miglioramento del presidio del territorio** attraverso un maggior numero di postazioni presidiate e libere presenti sul territorio, le reti terze, e gli sportelli unici. In questo modo si permetterà alla comunità territoriale di fruire dei servizi di effettiva utilità, senza distinzione dei mezzi tecnici a disposizione del singolo tramite l'adozione di soluzioni tecniche, hardware e software, che permettono anche di superare o ridurre le condizioni di svantaggio dovute a una specifica disabilità;
- **l'adeguamento dei servizi a maggiore impatto verso l'utenza** attualmente erogati dagli Enti Locali della Provincia di Firenze e **l'attivazione di nuovi servizi** su un ampio ventaglio di aree tematiche, sia attraverso il riutilizzo dei servizi telematici, realizzati nel co-progetto PEOPLE, sia con lo sviluppo di altri servizi scelti in base a puntuali analisi dei fabbisogni dell'utenza;

Per quanto riguarda il piano di lavoro, possiamo indicare sinteticamente le fasi che sono state programmate per l'attuazione del progetto.

Nei primissimi mesi del progetto, il Comune di Firenze si farà carico di raccogliere le esigenze riguardo ai servizi telematici del proprio territorio ai fini dell'analisi e della progettazione dei servizi telematici (la cui realizzazione è prevista sia nel progetto PEOPLE che nel progetto e-Firenze).

Nel corso del primo anno di attività il Comune di Firenze ed i Comuni della Provincia progetteranno il modello organizzativo ed il modello tecnologico del Centro servizi e ne definiranno lo schema associativo per la sua gestione. Essi, inoltre, elaboreranno il modello generale di erogazione dei servizi (in cui sarà definito quali servizi telematici verranno attivati per ciascuna fascia di Comuni). Ancora, il Comune di Firenze progetterà e svilupperà i servizi al cittadino per i quali è prevista la realizzazione nell'ambito del progetto e-Firenze, mentre i Comuni della Provincia adegueranno le applicazioni gestionali di back-office, con riferimento alle modalità di colloquio con le applicazioni di front-office realizzate nei progetti PEOPLE ed e-Firenze.

Nel corso del secondo anno di attività, verranno attivati il Centro Servizi ed i servizi telematici realizzati nel progetto PEOPLE e nel progetto e-Firenze secondo il modello generale di erogazione e verranno effettuate le attività di riorganizzazione e riqualificazione del personale addetto ai processi connessi con l'erogazione dei servizi a cittadini e imprese per garantire la sostenibilità del sistema.

Le tipologie di servizi che saranno sviluppate possono distinguersi nel modo seguente:

- a) Tipologie di servizi sviluppati da People che e-Firenze potrà fornire al Cittadino e alle Imprese (G-t-C) e che comprenderanno i servizi per la fiscalità locale e per il rilascio di autorizzazioni e concessioni, i servizi diretti alla persona (assistenziali, scolastici, culturali, educativi...) e delle anagrafi comunali, i servizi dei Sistemi Informativi Territoriali (SIT);
- b) Tipologie di servizi che e-Firenze erogherà agli Enti (G-t-G) e che comprenderanno l'integrazione dei diversi sistemi di Back Office nei confronti di un front-office comune (funzioni di Virtual Back-Office e gestione metafora eventi della vita), l'autenticazione ed autorizzazione degli utenti che accedono al sistema, l'archiviazione e il protocollo dei messaggi, la posta certificata, l'hosting ed housing dei sistemi per gli Enti che hanno questa esigenza.

### **Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP)**

Il sistema SUAP provinciale è un sistema informatizzato ed uniforme di archiviazione, gestione e pubblicazione delle pratiche secondo le vigenti disposizioni normative. Il sistema di workflow definito consente il flusso in rete delle informazioni tra gli enti coinvolti nella procedura con la genesi di un protocollo informatico che permette all'imprenditore di accedere per via telematica all'informazione sullo stato del procedimento.

Tale sistema:

- **supporta l'operatore di sportello dei comuni della provincia nello svolgimento delle attività di front office** (dalle informazioni alle imprese sui procedimenti da attivare all'attivazione stessa dei procedimenti che possono, a seconda dei casi, coinvolgere solo il comune, solo enti terzi, o entrambi);

- **traccia e monitora lo stato delle pratiche attivate presso gli enti terzi**, con il vantaggio che ciascun ente terzo che si interfaccia con i comuni della provincia utilizza un'unica metodologia e con un unico protocollo concertato a livello provinciale;
- **informa sullo stato di avanzamento delle pratica presentata al SUAP.**

Esso, inoltre, **rappresenta un importantissimo centro di coordinamento** per i più svariati fini:

- per lo scambio di informazioni, la razionalizzazione della documentazione, la revisione della modulistica coinvolgendo attivamente i soggetti che ruotano attorno al SUAP (Comuni, Provincia, Prefettura, ASL, ARPA, Vigili del Fuoco);
- per le esigenze informative degli operatori economici e dei professionisti in merito ai procedimenti, alla modulistica e alla prassi applicativa adottata a livello provinciale;
- per le esigenze formative degli operatori degli sportelli unici delle Attività Produttive.

Il SUAP della Provincia di Firenze rappresenta ormai una realtà ben roduta e perfettamente funzionante; la sua nascita è stata siglata con una Convenzione “madre” e convoglia a sé molti uffici dell'amministrazione comunale (commercio, ambiente, edilizia, etc.) nonché altri enti, quali Prefettura, ASL, ARPA, Vigili del Fuoco, etc.

Gli organi di governo del SUAP sono tre: l'Assemblea Generale, composta dai rappresentanti dei 44 comuni e degli altri enti aderenti alla Convenzione, che si riunisce una o due volte all'anno e che svolge una funzione di indirizzo; un Comitato di Coordinamento degli Sportelli Unici ed un Consiglio. Quest'ultimo è una struttura ristretta (composta da 10 membri, di cui 4 sono i referenti delle 4 aeree in cui è stato diviso il territorio provinciale ai fini della gestione del SUAP) a cui spetta il compito di gestire tutte le procedure centralizzate dello Sportello. Più precisamente, è il Consiglio che decide su eventuali semplificazioni o modifiche delle procedure. Viene, comunque, lasciata ai Comuni la facoltà di discostarsi dagli iter procedurali stabiliti dal Consiglio, a patto che sia data un'informativa di ciò agli utenti del servizio. Tuttavia, i casi di esercizio di tale facoltà sono molto rari, essendo la tendenza predominante degli enti quella di avvalersi della standardizzazione delle procedure operata dal SUAP.

Inoltre, è stato attivato anche un Comitato di Coordinamento degli Sportelli Unici a livello regionale, al quale aderisce il Comitato Provinciale di Coordinamento degli Sportelli Unici. Esso nasce su iniziativa della Regione Toscana e delle Province di Arezzo, Firenze, Grosseto e Pistoia. La Regione Toscana, con il coordinamento delle iniziative provinciali relative al settore dei servizi alle imprese ed ai cittadini, fra cui spicca appunto l'esperienza degli Sportelli Unici per le Attività Produttive, vuole fornire il supporto tecnico alle Province aderenti ed alle altre interessate all'iniziativa, alle singole amministrazioni comunali (anche in forma associata) ed agli Enti coinvolti.

Il Comitato Regionale organizza e coordina gruppi di lavoro sulle tematiche più significative nel campo dei servizi alle imprese ed ai cittadini (ambiente, commercio, edilizia, sanità, semplificazione amministrativa ecc...) ed a tal fine si avvale delle banche dati del Coordinamento Provinciale di Firenze, messe a disposizione dalla Provincia di Firenze.

Per quanto riguarda più in particolare il governo del SUAP, esso si attua attraverso una gestione interna ad ogni comune, affidata ad un responsabile di sportello, ed una

gestione sovracomunale, cui spetta il compito dell'aggiornamento continuo delle informazioni relative al territorio. Quest'ultima è affidata ad una redazione di soggetti provenienti dal personale dei comuni e scelti in base alle competenze specialistiche ed ai livelli di esperienza maturati. Inoltre, gli operatori possono chiedere alla redazione via e-mail la soluzione di casi difficili o particolarmente complessi; in genere le risposte vengono fornite in un arco massimo di 24 ore.

Sono visibili attraverso la rete gli iter delle pratiche, ma fino ad oggi è stato permesso l'accesso solo agli operatori del SUAP, mentre in un futuro non troppo lontano si consentirà l'accesso anche agli utenti esterni muniti di firma digitale. Attualmente sono tre i livelli di autorizzazione al SUAP:

- il livello di accesso massimo riconosciuto agli operatori interni, che si vedono attribuire, oltre che il potere di accesso a tutto il patrimonio informativo, anche quelli di aggiornamento di determinati contenuti del sito; più precisamente, gli enti titolari hanno libero accesso all'inserimento e alla modifica delle procedure di propria competenza. Ai fini di una migliore usabilità del sistema da parte dell'utenza è, però, necessario uniformare la denominazione e la classificazione delle procedure inserite. Sono, invece, completamente personalizzabili dai comuni i contenuti, gli iter, la modulistica, i riferimenti normativi e regolamentari, i tempi.
- il livello di accesso medio riconosciuto ai gestori del sistema, che consiste nella facoltà di accedere a tutto il patrimonio informativo;
- il livello di accesso minimo riconosciuto agli utenti destinato però ad essere incrementato nei casi di utilizzo della firma digitale (si potrà, per esempio, controllare on line lo stato delle pratiche). In particolare, l'utente può svolgere direttamente da web, l'inserimento dei dati anagrafici del titolare dell'intervento e dei dati di ubicazione dell'intervento, la selezione delle procedure e la visualizzazione della modulistica collegata alle procedure. Il sistema è predisposto per la compilazione on line da parte dell'utente della domanda. Dopo la compilazione viene rilasciato un numero identificativo, da presentare allo sportello assieme alla domanda unica compilata e firmata. L'operatore, richiamando il numero identificativo, troverà la domanda compilata dall'utente, evitando l'inserimento a video dei dati.

Accanto alla funzione di aggiornamento costante di tutto il patrimonio informativo attinente alla gestione dello Sportello unico, è stato anche previsto, inoltre, un sistema di formazione permanente, curato dai titolari delle funzioni di sportello (in genere si tratta di personale comunale di ottavo livello).

L'adesione al SUAP comporta la ricevibilità esclusiva delle istanze dell'utenza da parte degli sportelli unici comunali competenti; pertanto gli altri enti coinvolti nella procedura non possono riceverle.

Per tutti gli enti che vogliono usufruire di questo servizio è prevista l'adesione ad una convenzione ed il pagamento di un canone. Numerosi sono i casi di enti che hanno aderito allo SUAP.

L'aspetto vincente di questo SUAP è stato quello di predisporre un sistema funzionante di relazioni tra enti, che presenta una serie di vantaggi, quali l'equilibrio tra esigenze di autonomia delle singole amministrazioni comunali ed esigenze di standardizzazione delle procedure, il coinvolgimento attivo delle amministrazioni comunali, il supporto di moderni sistemi di comunicazione, gestione documentale e di formazione, la continuità

dell'intervento informativo e formativo, la non ingerenza nei confronti di eventuali software di gestione dello sportello unico già presenti all'interno dei comuni, a garanzia dell'investimento effettuato<sup>3</sup>.

Anche se l'interfaccia del front office è unica per tutti i comuni, i procedimenti possono essere diversi per ciascuna amministrazione. In tal modo gli operatori non sono obbligati a conoscere gli applicativi dei singoli comuni, pur facendo riferimento a contenuti anche diversificati.

L'interazione con gli enti terzi è, come l'interfaccia, anch'essa comune a tutti i comuni: la comunicazione verso gli enti terzi partono dal sistema di server SUAP.

### **Progetto Clicco e Pago**

Si tratta di un progetto che mira alla creazione di un sistema di pagamenti on line. La logica adottata per questo progetto è quella del bancomat: una sola password ed un'unica abilitazione per pagare tutti gli oneri della pubblica amministrazione locale (ICI, TaRSU, multe, etc.), sull'intero territorio provinciale. Il sistema, infatti, consentirà il collegamento tra le banche e le tesorerie degli enti coinvolti e si baserà sull'utilizzo del vecchio sistema RID (Rapporto Interbancario Diretto): la domiciliazione presso la propria banca.

L'ambito che è stato scelto per la sperimentazione è stato quello dello Sportello Unico delle Attività Produttive, che rappresenta una delle punte di eccellenza della Provincia di Firenze. Il Comune pilota in cui è già partita, da ottobre 2003, la sperimentazione è quello di Sesto Fiorentino. Inizialmente saranno le imprese a poter pagare on line i tributi, quelli relativi al SUAP, lo sportello unico delle attività produttive (pagamenti dei diritti di segreteria dello sportello unico; vigili del fuoco; aziende sanitarie locali; ARPA; agenzie regionali per l'ambiente, etc.). A sperimentazione avvenuta il servizio verrà esteso a tutti gli oneri inerenti le amministrazioni pubbliche presenti sul territorio provinciale: tasse, imposte, concessioni, autorizzazioni, multe, condono, compresa la retta dell'asilo nido e della mensa scolastica.

La scelta è ricaduta sul SUAP per tre principali ordini di ragioni:

- è l'unico servizio ad avere la medesima procedura e la stessa organizzazione in tutta la provincia di Firenze;
- convoglia a sé molti uffici dell'amministrazione comunale (commercio, ambiente, edilizia...);
- è uno dei pochi servizi che coinvolge anche altri enti locali, quali le ASL, l'ARPA, i Vigili del Fuoco, etc.

Si vuole, in altri termini, estendere la filosofia del SUAP anche agli altri servizi, che dovranno organizzarsi in una logica di sportello unico (per esempio, potranno essere attivati lo sportello unico della finanza locale, quello delle sanzioni amministrative, etc.).

Il progetto coinvolge i 44 comuni della Provincia di Firenze ed è interamente finanziato con risorse interne. Più precisamente, la Provincia di Firenze ha acquistato il sistema e garantisce il coordinamento, ma le amministrazioni che vi aderiscono sono libere di

---

<sup>3</sup> In caso di comuni non dotati di applicativo SUAP interno, il sistema presenta funzionalità di back office sufficienti per la gestione del SUAP, sia per quanto riguarda i procedimenti attivati presso gli enti terzi, sia per quanto riguarda i procedimenti attivati presso il proprio comune. Ciò vale soprattutto nel caso di organizzazioni non troppo complesse, che pertanto possono mantenere il loro sistema informativo interno.



implementare il servizio, fino a coprire ogni genere di pagamento. Possono aderire non solo i comuni, ma anche gli enti che operano nell'ambito provinciale, come per esempio le ASL.

In concreto, il sistema funzionerà nel seguente modo. Anche in forma digitale, il cittadino firmerà con il Comune una malleva. Si tratterà dell'autorizzazione di prelievo dal proprio conto corrente per i pagamenti di tasse e tributi. La dichiarazione verrà inserita in un sistema che consente la registrazione dell'utente. Al cittadino verrà assegnata una password e una user name personali, con le quali di volta per volta potrà effettuare i pagamenti. Via internet, naturalmente. Si potranno autorizzare versamenti con un importo già definito dagli uffici comunali oppure si potrà procedere personalmente al calcolo degli importi dovuti, come per esempio per l'ICI, l'imposta comunale sugli immobili. Il servizio costerà a cittadini e imprese circa un euro a transazione (quanto dunque un semplice bollettino postale).

### **3. Costi/Benefici**

#### **Progetto e-Firenze**

Il valore complessivo del Progetto è pari a € 3.813.000, mentre il valore del co-finanziamento è pari a €1.310.000.

#### **Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP)**

I costi si aggirerebbero intorno ai 50.000 euro.

I benefici tangibili del SUAP sono sicuramente quelli relativi ai tempi di risposta dello sportello: si è passato, infatti, da 62 gg. di tempo medio agli attuali 19 gg., ma tutta l'organizzazione degli Sportelli si è avvantaggiata del supporto offerto dal SUAP provinciale.

#### **Progetto Clicco e Pago**

In relazione ai costi il bando pubblico è di €175.000, da distribuire in 5 anni (con un ammontare di €35.000 l'anno e una media di €800 circa per ciascun comune).

Per quanto riguarda, invece, i vantaggi, le amministrazioni comunali ci guadagnano principalmente in fatto di:

- archiviazione dei dati, perché ad implementare ed aggiornare la banca dati sarà l'utente stesso in line;
- controllo delle entrate, l'amministrazione avrà un riscontro di cassa entro sette giorni dal pagamento online (Con il sistema del bollettino postale invece di regola deve aspettare sei mesi. Il tempo di attesa del rendiconto semestrale effettuato a cura della tesoreria).

Ma tutto ciò ovviamente porterà dei benefici anche all'utenza, in termini di efficienza ed efficacia dei servizi, senza contare che si potrà così usufruire di un canale alternativo per i pagamenti. Via internet, infatti, l'utente potrà collegarsi al sito della propria amministrazione comunale, cliccare su [www.pagoclic.it](http://www.pagoclic.it), digitare la propria password e user name e pagare. Tutto questo con un qualsiasi computer, presso i terminali installati nei 44 SUPA della Provincia di Firenze e nei centri commerciali o presso gli sportelli bancomat dell'istituto di credito convenzionato con la Provincia di Firenze.

#### **4. Conclusioni**

Si deve sottolineare la fondamentale importanza del ruolo della Regione come cabina di regia dell'e-government. Particolarmente positiva appare l'esperienza della Regione Toscana, che ha saputo governare l'innovazione supportando le province e gli enti locali nella predisposizione dei progetti e fornendo soprattutto le infrastrutture necessarie per lo sviluppo di progetti innovativi. Emblematico è il caso della RTRT che ha garantito il collegamento tra tutti gli enti presenti sul territorio toscano.

Il coordinamento a livello regionale appare fondamentale, inoltre, per il perseguimento di economie di scala e per lo sviluppo della cooperazione applicativa, volti a eliminare ridondanze e sprechi che sarebbero inevitabili in assenza di una sede di raccordo tra gli enti.

In quest'ottica, occorre valorizzare il sistema di relazioni tra enti e la Regione dovrebbe essere la sede privilegiata per il coordinamento e la composizione degli interessi locali.

## **Intervista del 19.6.2003 alla Dott.ssa Flavia Marzano, consulente della Provincia di Pisa e rappresentante UPI.**

### 1. Il livello di infrastrutturazione tecnologica

Tutte le Province dispongono già di una rete locale e le loro sedi risultano tutte interconnesse. La Rete Telematica Regione Toscana (RTRT) fornisce interconnettività fra i vari enti locali presenti sul territorio regionale.

Mentre a livello centrale la Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione (RUPA) ha consentito la connessione fra i Ministeri e dipartimenti, a livello periferico si sta perfezionando il Sistema Pubblico di Connettività che, federando tutte le reti esistenti dovrebbe sopperire alla mancanza di una dorsale nazionale. Tale sistema, che si spera venga completato entro settembre, dovrebbe fornire le specifiche tecniche per le interconnessioni. La gestione delle soluzioni così individuate sarà invece affidata alla pianificazione degli enti coinvolti.

Il ruolo della Provincia diventa fondamentale per diffondere le nuove tecnologie su tutto il territorio, anche e soprattutto laddove condizioni economiche e geografiche non facilitano i processi di innovazione.

Nel caso della Provincia di Pisa, il territorio coperto dalla connessione è il 25% ed in esso risulta stanziato il 65% della popolazione. Risulta dunque scoperto il 75% del territorio in cui però risiede una fetta minima della popolazione (35%). Da qui l'importanza della Provincia nel garantire anche alle zone difficilmente accessibili (in particolare le aree appenniniche) il collegamento ad internet. L'amministrazione provinciale ha, a questo scopo, indetto una gara per fornire la banda larga a tutto il territorio e per collegare tutte le scuole. Non solo, è in fase di definizione un Accordo Quadro con la Provincia di Torino per l'impiego di tecnologie satellitari. Attraverso il supporto del CSP, infatti, si intende sperimentare l'uso di posti pubblici per l'accesso ad internet con banda internet fornita dal satellite.

In proposito va sottolineato che le Province, unitamente alle Regioni, svolgono un ruolo fondamentale nel contrastare il fenomeno del *digital divide* che penalizza non soltanto le aree economicamente e geograficamente svantaggiate ma anche determinate fasce della popolazione (ad esempio anziani e cittadini con un basso livello di scolarizzazione).

Per ciò che concerne più specificatamente le tecnologie impiegate all'interno dell'ente e la connessione fra le varie sedi cittadine dell'Amministrazione provinciale, è da rilevare che la sede centrale situata in Piazza Vittorio Emanuele II, la sede della Formazione Professionale situata in via Pellico, la sede dell'Area di Governo del Territorio di via Nenni e la sede dell'Area Socio-culturale presso il complesso Concetto Marchesi sono collegate fra loro in fibra ottica. Per il momento non esiste ancora una connessione diretta con le sedi decentrate di Volterra, Pontedera e S. Croce sull'Arno. Nel prossimo futuro tali sedi verranno collegate a quelle centrali con modalità VPN e non con connessioni fisiche dirette.

All'esterno, la Provincia sta provvedendo a collegare le sedi di tutti i Comuni del territorio a 2 Mbps simmetrici su rame (HDSL o CDN a seconda delle situazioni locali).

Allo stesso tempo si provvederà a collegare entro il 2003 un primo gruppo di scuole impiegando la stessa tecnologia.

Dal punto di vista della copertura territoriale, l'Amministrazione provinciale sta predisponendo un Piano Territoriale del Cablaggio e delle Reti che farà parte del Piano Territoriale di Coordinamento. In esso sono previste dorsali in fibra lungo le quattro direttrici principali di comunicazione, mentre la distribuzione locale del segnale avverrà (con precedenza alle zone a carattere produttivo) sulla base di accordi con operatori commerciali e utilizzando un mix di tecnologie (FTTH, WiFi).

Infine è allo studio un progetto per la realizzazione di posti pubblici di accesso a internet dislocati soprattutto nelle aree rurali. In tale contesto è prevista la realizzazione di un hotspot in tecnologia 802.11, ma non si è ancora fatta una scelta sulla tecnologia con cui assicurare la connettività internet (sat o rame).

## 2. L'impiego delle tecnologie all'interno della P.A.

Il problema dell'e-government è un problema dai profili molteplici. Esso riguarda infatti l'organizzazione, la formazione, il sistema informatico e informativo, la comunicazione, la sicurezza e la protezione delle reti, la mentalità del personale dipendente.

All'interno della Provincia esiste da anni una rete intranet in grado di collegare tutti i differenti settori dell'ente e che, a tutt'oggi, risulta ancora largamente sottoutilizzata. Il personale dipendente ricorre spesso al floppy disk per trasferire files da un computer ad un altro. Ciò lo si deve sia alla mancanza di un'adeguata formazione sull'impiego delle tecnologie, sia alla "naturale" resistenza al cambiamento da parte del personale dipendente, sia, soprattutto, ad un problema di organizzazione e comunicazione interna. L'utilizzo dell'informatica, infatti, non può prescindere dall'assetto organizzativo di un ente, dalla gestione dei flussi informativi interni e dalle modalità con cui i vari settori comunicano fra di loro. L'interazione fra informatica, organizzazione, comunicazione ed informazione costituisce dunque un nodo fondamentale dell'e-government.

Un indice attendibile di tale interazione è fornito dal sito internet il cui corretto funzionamento è possibile soltanto laddove vi sia una buona integrazione fra struttura organizzativa, sistema informatico e sistema informativo.

Nel caso specifico della Provincia di Pisa, è stato costituito un comitato di redazione responsabile di tutto il flusso delle informazioni rese disponibili sul portale.

Per ciò che concerne la gestione delle procedure interne all'ente, si rileva che le province appaiono poco preparate in tema di protocollo. Attualmente i vari uffici della Provincia dispongono di software appositi per la gestione delle procedure. Tali software tuttavia non comunicano fra loro e ciascuna procedura continua ad essere gestita come atomo a sé stante. L'assenza di un'adeguata interazione fra i diversi uffici dell'ente implica anche il rischio di una superflua duplicazione dei database nonché di una inefficace cooperazione applicativa. Accade, ad esempio, che l'ufficio del personale e quello stipendi ricorrano a banche dati distinte e separate.

Si tratta di un problema comune alla maggior parte degli enti pubblici e non specifico della Provincia di Pisa. Va tuttavia segnalato che esiste un progetto del comune di Bologna denominato "Pantarei" che dovrebbe fornire le linee guida per risolvere tale problema.

### 3. L'impiego delle tecnologie all'esterno della P.A.

Relativamente all'interazione con altri enti locali o periferici della P.A., va rilevato che sul territorio provinciale vi sono una serie di esperienze in atto:

- Progetto SPORVIC
- Progetto REFORM
- Progetto Marketing Territoriale Area Vasta
- Progetto Didattica in Rete

Il progetto **SPORVIC** (Sportelli Virtuali e Servizi alle Imprese e ai Cittadini) è rivolto alle imprese del Comprensorio del Cuoio per la gestione delle pratiche attraverso gli Sportelli Unici Integrati e l'erogazione di servizi on-line per le piccole e medie imprese. Il progetto consiste nella realizzazione di un network che si avvale del portale, nel quale i soggetti gestori dei servizi pubblici hanno l'opportunità di mettere a disposizione delle imprese i loro processi innovativi (lettura e pagamento bollette, fatturazioni, istanze e volture contrattuali, etc.) con conseguenti risparmi economici e di tempo per l'una e per l'altra parte.

Nella prima fase progettuale saranno implementati e riorganizzati funzionalmente nel portale quei servizi telematici che i soggetti gestori sono in grado di mettere a disposizione. In una fase successiva saranno invece forniti servizi assoggettati ad un regime di tipo concessorio (es. telefonia, trasporto di persone, agenzie di viaggio, riscossione tributi, etc.).

Il progetto SPORVIC fa parte dei 138 progetti di e-government approvati e finanziati dal Ministero per l'Innovazione e le Tecnologie. La rete unificata degli Sportelli Unici per le Attività Produttive (SUAP) del cuoio è stata data in gestione ad un gruppo di comuni associati: Castelfranco di Sotto, San Miniato, Fucecchio, Montopoli in Val d'Arno, Santa Croce sull'Arno e Santa Maria al Monte (per ulteriori informazioni si veda il sito [www.passnet.it](http://www.passnet.it)).

Il progetto **REFORM** (Rete per Assistenza all'Informazione, all'Attività Tecnico Amministrativa e alla Formazione dell'Amministrazione Pubblica Locale) persegue l'obiettivo di sostenere con efficacia e con efficienza, da un lato, l'informatizzazione degli uffici pubblici con particolare riferimento ai servizi ad alto valore aggiunto resi alle risorse del territorio (imprese, professionisti, scuole, associazioni e cittadini), dall'altro, lo sforzo di interazione, adeguamento e rinnovamento da parte delle stesse risorse. Si tratta di integrare il sistema amministrativo locale con professionisti, imprese e cittadini sulla base di connessioni a larga banda e di corsi - in presenza e on line - di formazione e di addestramento che predispongano operatori pubblici e privati alla realizzazione e gestione dei servizi ad alto livello di interattività ed al rinnovamento organizzativo e culturale. Al progetto hanno aderito i seguenti enti:

Casciana Terme; Cascina; Castellina Marittima; Castelnuovo Val Cecina; Crespina; Forte dei Marmi; Montecatini Val Cecina; MonteverMarittimo; Montopoli in Val d'Arno; Palaia; Pisa; Ponsacco; Sambuca Pistoiese; Santa Croce Sull'Arno; Serravalle Pistoiese; Siena, Terricciola; Vecchiano; Vicopisano; Provincia di Pisa.

Il progetto **Area Vasta**, che vede coinvolte le Province di Pisa e Livorno, mira a realizzare un piano di marketing territoriale. Le aree vaste possono rappresentare uno strumento importante per i piccoli comuni in quanto consentono loro di conseguire economie di scala altrimenti impensabili per realtà di modeste dimensioni. Un caso tipico è quello delle iniziative volte alla diffusione capillare della banda larga. E' noto infatti che i gestori delle reti tendono a fornire il proprio servizio in quelle zone che, data l'elevata densità di popolazione e la consistente presenza di imprese, garantiscono un ritorno economico certo. I piccoli comuni, penalizzati da questi meccanismi di mercato, possono ricorrere alle Aree Vaste come strumento di aggregazione della domanda di servizi di connessione.

Il Progetto **Didattica in Rete** si pone come obiettivo l'interconnessione delle scuole presenti sul territorio provinciale attraverso il potenziamento delle infrastrutture esistenti e la costruzione di un'apposita LAN (per approfondimenti si rimanda al sito <http://www.provincia.pisa.it/provincia.jsp?IdDoc=435&IdCategoria=17&Nome=Angelo+Buongiovanni>).

#### 4. I costi sostenuti dall'ente

Complessivamente la Provincia ha inserito in bilancio quest'anno circa €2.000.000 per lo sviluppo dei progetti di informatizzazione e di e-government. A queste somme vanno aggiunti i finanziamenti esterni (Regione, Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Scientifica) per un totale di circa € 700.000 che andranno ripartiti sulle diverse annualità di durata dei progetti finanziati.

Le spese di ordinaria amministrazione in ambito informatico (aggiornamento del parco hardware e software, formazione dei dipendenti ecc.) ammonta annualmente in media a €100.000.

#### 5. Aspetti critici di un piano di e-government e proposte:

1. L'e-government è prima di tutto un problema politico e di cultura del politico. Solo con una committenza politica forte è infatti possibile incidere, attraverso l'innovazione, sull'organizzazione della pubblica amministrazione. Del resto il problema non è di natura tecnologica visto che l'Italia risulta ormai cablata in quasi tutto il territorio (col satellite da Tiscali, con la fibra ottica da Fast Web, etc).
2. La divisione di competenze tra Ministero per l'Innovazione e le Tecnologie e il Dipartimento della Funzione Pubblica, non consentendo la individuazione di un unico referente in materia di e-government, può rendere più difficile il dialogo fra centro e periferia.
3. Si deve rilevare la scarsa applicazione da parte delle pubbliche amministrazioni dell'articolo 25 della legge 24 novembre 2000, n.340. In base a tale articolo "*Le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29, che siano titolari di programmi applicativi realizzati su*

*specifiche indicazioni del committente pubblico, hanno facoltà di darli in uso gratuito ad altre amministrazioni pubbliche che li adattano secondo le proprie esigenze”.*

Tale facoltà, qualora impiegata efficacemente, potrebbe rappresentare un importante volano per lo sviluppo della cooperazione applicativa. Il riuso gratuito dei programmi e la possibilità di adattarli alle varie realtà costituirebbe infatti un indubbio vantaggio soprattutto per quegli enti che non dispongono delle risorse necessarie all’acquisizione di soluzioni innovative.

4. Mentre i costi di un piano di e-government sono immediati e consistenti, i benefici attesi, siano essi diretti o indiretti, sono dilazionati nel tempo. Essi infatti implicano complessi processi di ristrutturazione organizzativa degli enti che, per loro stessa natura, appaiono di lenta implementazione.

6. Proposte:

1. Sarebbe auspicabile prevedere un Piano per l’innovazione tecnologica, di durata triennale se non addirittura quinquennale, che garantisca la pianificazione delle attività attualmente inesistente in questo settore. Un adeguato planning potrebbe ovviare al problema della mancanza di centralizzazione degli acquisti che grava in particolar modo sugli enti di maggiori dimensioni.
2. Allo scopo di creare un canale costante di finanziamento per l’e-government, sarebbe opportuno destinare almeno l’1% delle spese correnti stanziare nei bilanci degli enti locali ad investimenti di innovazione tecnologica.

## **Intervista del 20.6.2003 alla Dott.ssa Miranda Brugi, dirigente sistemi informativi del Comune di Siena.**

### Il livello di infrastrutturazione

Per quanto riguarda il comune di Siena tre sono i “centri” dell’innovazione che devono essere considerati:

4. l’Intranet con 450 postazioni in rete;
5. il Centro Servizi, tramite cui ci si collega ad internet;
6. la Rete HFC pervasiva e bi-direzionale che porta la banda larga a tutto il territorio (sono cablate 22.000 famiglie) ([www.sienainnovazione.it](http://www.sienainnovazione.it)).

Sono state integrate tutte le banche dati del Comune, c’è un amministratore di rete e sono previsti vari livelli di autorizzazione al sistema informativo. Sono stati inoltre informatizzati il protocollo, tutte le procedure e i flussi documentali.

Per ripercorrere le fasi principali del processo di innovazione del Comune di Siena occorre partire dal precedente sistema informativo che, verso la fine degli anni ’70, era basato sul mainframe , ossia un elaboratore centrale che gestiva tutte le procedure tipiche dell’ente. Da questo sistema si è passati gradualmente ad un sistema di server collocati fisicamente nella stessa sede in cui era situato il mainframe. Tale struttura rispondeva anche dal punto di vista architeturale alle esigenze di sicurezza.

Sul versante della comunicazione al cittadino, negli anni ’90 il Comune di Siena è stato tra i primi a costituire la rete civica gestendola da una redazione unica. Con essa si perseguivano due obiettivi principali:

1. un’informazione decentrata;
2. l’assolvimento di funzioni amministrative, quali ad esempio le certificazioni, tramite totem collocati in varie zone della città (stazione ferroviaria, ospedale, etc..).

Dal ’96 si è passati dalla rete civica al sito web ed il Comune è diventato provider per i cittadini (a partire dal 2000 esso non è più il fornitore predominante). Si è costituito il Centro Servizi ed è stato avviato il progetto Siena Card per l’erogazione dei servizi on line. La Siena Card, distribuita a tutti i cittadini residenti sul territorio comunale, consente l’accesso ad una serie di servizi, anche integrati. Fungendo da borsellino elettronico, infatti, la carta consente di accedere a servizi erogati da altri enti. Esiste ad esempio una convenzione con la Società Siena parcheggi in virtù della quale l’utente in possesso della Siena Card ha diritto ad una tariffa scontata per il parcheggio del proprio mezzo. Allo stesso tempo la carta può essere usata per pagare multe e tributi, biglietti degli autobus, ecc.

Accanto alla Siena Card esiste anche una carta degli studenti che collega ben 15.000 utenti all’Università.

Dal 1998 per la gestione dei flussi documentali interni all’ente è stata introdotta la firma digitale.

Ancora, è stato attivato un portale su cui si possono espletare gare e prenotazioni on line e su cui è stato inserito il Sistema Informativo Territoriale (SIT). Lo Sportello Unico per le Attività Produttive è perfettamente in norma; ed è integrato con la Provincia, l’ASL, i Vigili del Fuoco, l’ARPAT e le Soprintendenze. Per facilitare l’utenza è stato previsto un pagamento unico delle imposte al Comune, che ha poi il compito di ridistribuire le



varie somme agli enti coinvolti. Dalla data della sua entrata in funzione lo Sportello Unico ha gestito più di 3.000 pratiche.

Esiste un Ufficio per le Relazioni con il Pubblico (URP) che gestisce tutte le informazioni attraverso il portale. Ogni settore del Comune ha un responsabile delle informazioni che vengono pubblicate sul sito.

Per ciò che concerne l'immediato futuro il Comune di Siena prevede di realizzare i seguenti progetti di innovazione tecnologica:

- Progetto People (nell'ambito del quale il Comune di Siena è stato identificato come *best practice* per l'esperienza della Siena Card);
- Certificazione ed autenticazione dei servizi disponibili sul sito;
- Erogazione a tutti i cittadini di servizi on line interattivi come telemedicina, telelavoro e teleformazione.

### Costi/Benefici

Tra i benefici apportati dalla introduzione di tecnologie innovative va sicuramente evidenziato il netto calo verificatosi nei contatti con gli utenti agli sportelli fisici (per l'anagrafe si registra l'80% dei contatti in meno), nonché la possibilità di liberare risorse da destinare ad altri settori interni all'ente. E' bene citare inoltre che la informatizzazione delle procedure e la creazione dello Sportello Unico ha consentito di migliorare la trasparenza dei *work flow*.

Il Comune di Siena spende circa 750 Mila di Euro all'anno per l'innovazione e 25.000/30.000 Euro per la formazione. Un contributo fondamentale al finanziamento delle spese per l'introduzione di nuove tecnologie è stato fornito dal Monte dei Paschi di Siena e dalla Fondazione Monte dei Paschi che, nel corso degli anni, hanno elargito circa 7 milioni di euro.

### **Conclusioni**

Ipotizzando un piano nazionale di e-government, appare necessario, dal punto di vista organizzativo, consolidare i procedimenti interni e certificarli, allineare i back office, eliminare le ridondanze, nonché condividere le banche dati.

Inoltre occorre pensare e progettare servizi veramente utili per l'utenza. Da qui la necessità di effettuare analisi periodiche della domanda e dell'offerta di servizi tecnologici e l'opportunità di valorizzare la multicanalità.

In tale contesto la capacità economica dell'ente assume un ruolo strategico. Altrettanto importante è stabilire un rapporto di partenariato con le imprese.

## **Intervista del 19.5.2003 alla Dott.ssa Elisabetta Tesi, Assessore del Comune di Firenze.**

### 1. L'impiego delle tecnologie all'interno della P.A.

Il Comune di Firenze è fortemente impegnato nel progetto People, di cui è coordinatore nazionale. Si rimanda agli allegati per le specifiche del Progetto.

In questo ambito il Comune di Firenze, oltre ad occuparsi del coordinamento, porta avanti i seguenti progetti (in collaborazione con altri comuni coinvolti in People):

- a) accessibilità multicanale;
- b) Centro servizi alla PA
- c) Implementazione e riuso delle soluzioni elaborate.

People, con oltre 200 servizi erogabili on line e attraverso un uso estensivo del concetto di riuso, ha l'obiettivo di diventare uno standard a livello nazionale.

In ogni caso, oltre agli aspetti infrastrutturali e contenutistici, è fondamentale:

- la comunicazione;
- il coinvolgimento dei vari stakeholders;
- la formazione del personale e degli utenti finali;
- la diffusione della cultura del servizio on line, orientata alla idea di una integrazione orizzontale (e cioè deve funzionare uno stesso sistema per tutti i servizi).

In questo contesto c'è un problema da superare: le imprese del settore informatico che dovranno realizzare questi progetti devono aggregarsi, per sviluppare un modello comune.

### 2. L'impiego delle tecnologie all'esterno della P.A.

Per quanto concerne le relazioni con l'esterno, il Comune di Firenze coordina a livello del territorio provinciale il progetto e-Firenze, che nasce contemporaneamente al progetto People e ne condivide la filosofia di fondo; in particolare, l'aggregazione di Enti volta a mettere a fattor comune esperienze, risorse e soluzioni sia in ambito tecnologico che organizzativo per la realizzazione di progetti e-government.

L'aggregazione è costituita da circa 30 Comuni della Provincia di Firenze e intende realizzare un Centro Servizi che:

- riusi le soluzioni e i servizi del progetto People personalizzandole per il territorio fiorentino, che vede comuni di oltre 30.000 abitanti a fianco di altri sotto i 5.000;
- sviluppi nuovi servizi specifici di questa realtà, sulla base delle esigenze dei comuni della provincia.

Il modello di scambio di e-Firenze si articola su tre livelli:

- a) esportazione, attraverso protocolli standard aperti, dei servizi di base presenti sui sistemi *legacy* degli Enti verso il Centro Servizi (in alternativa all'esportazione è possibile realizzare una forma di cooperazione applicativa attraverso interfacce che colloquiano tra loro);
- b) creazione, attraverso il Centro Servizi, di un unico punto di contatto per l'erogazione dei servizi di base, con l'obiettivo di integrare il più possibile anche informazioni e servizi delle entità regionali e territoriali;

- c) erogazione dei servizi ai cittadini tramite un portale multi-canale (internet, voce, mobile internet ...), con possibile autorizzazione ed autenticazione tramite carte a microprocessore.

Questo modello prevede l'utilizzo delle infrastrutture di rete territoriali e regionali, in piena sintonia con la serie di progetti di e-Toscana. A tal proposito, si è concordato con la Regione uno specifico protocollo d'intesa e si è deciso di inserire una risorsa della Regione e una della Provincia all'interno del gruppo tecnico di competenza responsabile del disegno e delle specifiche tecniche del Centro Servizi di e-Firenze.

I benefici per i cittadini e le imprese derivanti specificatamente da e-Firenze, sono sia di tipo generale ovvero:

- possibilità di interazione in modalità ibrida grazie all'istituzione del Centro Servizi (ad esempio richiesta via internet e ricezione via Posta ordinaria, richiesta telefonica e ricezione via e-mail certificata, etc.);
- fruizione di servizi da un Comune della provincia diverso da quello di erogazione;
- visione unica ed omogenea del territorio della Provincia;
- sia di tipo specifico in quanto il progetto e-Firenze prevede lo sviluppo di servizi non previsti in People ma utili per il territorio della provincia di Firenze.

A puro titolo di esempio si riporta una prima serie di servizi emersi come rilevanti durante le riunioni a cui hanno partecipato gli Enti dell'aggregazione:

- a) Sportello Unico per le Attività Agricole (sulla base degli sportelli unici già realizzati);
- b) servizi peculiari per i gestori ed i clienti delle aziende di agriturismo;
- c) percorsi turistici di territori non urbani (con cartografia specifica);
- d) itinerari turistici particolari e non sufficientemente valorizzati (piccoli borghi o paesi con cultura rilevante come Vinci, zona del Mugello ecc.).

### 3. I costi sostenuti dall'ente

La Provincia si cura dei primi livelli infrastrutturali; all'interno di e-Firenze la Provincia è copartner; es. sistema pagamenti on line.

Regione: si occupa delle infrastrutture vere; a parte la rete di Firenze Finet (quasi terminata). RET ha RTRT; quindi esiste già una rete potente.

In sostanza il modello seguito è questo:

- Servizi ai Comuni
- Centri servizi alle Province
- Grosse infrastrutture alle regioni

Risparmi stimanti in People per i cittadini: 3,5 milioni di ore in termini di mobilità.

Risparmi interni: People deve ridisegnare il back office; ma la quantificazione è su stime generali; alcuni risparmi riguardanti l'eliminazione o il ridimensionamento di certe posizioni di determinate figure dovranno essere reinvestite su altre figure di supporto al sistema informativo e alla manutenzione.

## **Intervista del 27.6.2003 a Graziella Launaro, dirigente Affari Generali del Comune di Livorno**

### Le Infrastrutture

Il Comune di Livorno dispone di una rete telematica ad alta velocità che collega le tre sedi centrali con una ventina di sedi periferiche dislocate su tutto il territorio comunale, consentendo la connessione di 850 postazioni di lavoro.

Tre sono le infrastrutture di riferimento:

4. La Rete Aziendale Geografica (LABRONET) che collega 32 sedi del Comune presenti sul territorio;
5. La Rete Civica Livornese (<http://comune.livorno.it>). La RCL, che è stata costituita nel 1995, garantisce il collegamento tra cittadini, istituzioni ed imprese e fornisce servizi di server-web, liste di discussione, hosting di pagine web di enti e associazioni esterne al Comune, che hanno progetti o relazioni con il Comune. Il sito, nel rating annuale del “7° Rapporto sulle città digitali”, curato da RUR, Censis, Dip.to Funzione Pubblica e Formez, si è collocato al 9° posto tra quelli curati dai comuni capoluogo (24° posto nell’anno 2001). L’anno 2002 ha visto la conclusione di un lavoro di restyling della rete, con una sezione dedicata ai Servizi. L’obiettivo che si è inteso perseguire è stato quello di fornire non solo informazioni, ma anche veri e propri servizi telematici. A tal fine il Comune ha sottoscritto un “Patto per lo sviluppo dei servizi telematici” (consultabile all’indirizzo: [http://comune.livorno.it/servizi/progetti\\_innovazione/progetti\\_innovazione.htm](http://comune.livorno.it/servizi/progetti_innovazione/progetti_innovazione.htm)) al quale hanno aderito numerose amministrazioni, ordini e collegi professionali, nonché associazioni di categoria.
6. Il collegamento della RCL alla Rete Unitaria Livornese (<http://rete.livorno.it>) e alla Rete Telematica Regionale Toscana (<http://www.rete.toscana.it>). Tale collegamento offre uno strumento di informazione e comunicazione tra istituzioni e comunità per l’accesso a servizi istituzionali locali, regionali e nazionali.

### L’impiego delle tecnologie all’interno della P.A.

Il Comune di Livorno ha avviato nel 1998 il “Progetto flussi documentali”, che ha posto le basi per sfruttare le potenzialità della rete interna e di internet, attraverso un sistema di gestione dei documenti, che si integrasse con l’utilizzo di scanner, posta elettronica, firma digitale e web Internet/Intranet e che fosse in uso presso la generalità degli uffici.

La reingegnerizzazione informatica delle attività e delle procedure è avvenuta per fasi distinte, partendo dalla riorganizzazione del back office per raggiungere l’ottimizzazione del front office. Inizialmente si è unificata tutta la modulistica consentendo di rilevare ed analizzare le procedure esistenti nel Comune: l’analisi organizzativa è stata, dunque, fondamentale per la successiva opera di semplificazione attraverso l’informatizzazione. Più precisamente il progetto è partito dalla gestione

informatica degli atti, ha sviluppato una propria intranet, strumento di informazione, comunicazione e accesso agli archivi, per giungere a veri e propri servizi on line.

L'implementazione del progetto ha comportato l'impiego di risorse di varia natura.

Dal punto di vista delle infrastrutture, il progetto si è avvalso della presenza della Rete Civica di Livorno e della Rete Aziendale Geografica che, completata nel 1999, ha consentito il cablaggio dell'ente.

Sotto il profilo finanziario il progetto ha comportato una spesa per dotazione di hardware e software nonché per manutenzione pari a circa 168.000 euro. La riorganizzazione interna ha comportato l'impiego di risorse umane per una serie di attività che spaziano dalla individuazione di obiettivi, allo studio di fattibilità, dalla sperimentazione di soluzioni applicative alla gestione del sito intranet e del sito web.

Il progetto, che ha ottenuto il Premio nazionale e-government per l'anno 2001, si prefiggeva di raggiungere una maggiore efficienza, efficacia e trasparenza dell'attività amministrativa attraverso il conseguimento dei seguenti risultati:

- 850 postazioni di accesso alla rete interna;
- 220 stazioni di protocollazione informatica. Il sistema informatizzato di protocollo consente la facile reperibilità di tutti i documenti in entrata e in uscita del Comune;

All'atto della consegna della pratica l'operatore procede direttamente alla sua protocollazione, rilasciando una ricevuta al cittadino con gli estremi del protocollo e trasmettendola, attraverso l'utilizzo dello scanner e della posta elettronica, all'ufficio di assegnazione. L'impiegato che istruirà la pratica disporrà così automaticamente dei dati registrati nel protocollo e delle immagini dei documenti. La pratica passa in questo modo dalla gestione del protocollo a quella della gestione pratiche.

Quest'ultima consente l'accesso alla visualizzazione del fascicolo attraverso internet e tale accesso viene autorizzato mediante l'identificazione del soggetto con la firma digitale e la carta d'identità elettronica;

- 50 firme digitali utilizzate (in corso di estensione a 140). La firma digitale, inizialmente usata per la liquidazione degli straordinari, ora trova applicazione anche per alcune procedure interne, quali l'autorizzazione dei giustificativi, la regolarizzazione delle timbrature e la gestione delle spese minute;
- oltre 100 procedure amministrative che già utilizzano tecniche di workflow e che riguardano per la prevalenza i settori dell'edilizia, del commercio, dell'artigianato e dei pubblici esercizi. La vera innovazione sta non solo nella possibilità per l'utenza di trattare on line la gestione delle pratiche, ma anche, se non soprattutto, nel fatto che i dati inseriti on line vanno ad aggiornare direttamente i database;
- archivi ottici realizzati per atti deliberativi, provvedimenti sindacali, determinazioni dirigenziali, pratiche edilizie e commerciali, dichiarazioni Tarsu e ICI, carte d'identità, notifiche, contratti, pratiche invalidità civili per un totale di circa 400.000 documenti archiviati. La strategia seguita è stata quella di archiviare solo i documenti ritenuti effettivamente utili in quanto utilizzati correntemente sia dagli uffici che dall'utenza.

L'informatizzazione ha consentito di gestire più efficacemente il flusso dei documenti e di porre le basi per un cambio di mentalità nel modus operandi. Ne

è scaturita una maggiore consapevolezza della utilità degli strumenti informatici sia per l'interscambio delle informazioni sia per l'accesso immediato agli archivi dal proprio computer. In termini pratici ciò ha comportato la convocazione delle riunioni e la trasmissione di documenti via e-mail e la riduzione dell'attività di fotocopiatura di atti ad uso interno. Particolarmente utile è stato il coinvolgimento del personale dipendente ai fini della personalizzazione degli applicativi. Le esigenze espresse dall'utilizzatore finale dei software, infatti, ha consentito agli informatici di mettere a punto soluzioni applicative adeguate ai differenti contesti organizzativi.

### L'impiego delle tecnologie all'esterno della P.A. e i progetti

Il Comune di Livorno ha intrapreso nel corso degli anni una serie di attività finalizzate a facilitare la comunicazione e la interoperatività con altri soggetti esterni all'ente (pubbliche amministrazioni locali e statali, ordini di professionisti, associazioni di categoria e imprese), in un'ottica di snellimento delle procedure burocratiche.

Una prima iniziativa in tal senso ha riguardato l'introduzione della firma digitale quale strumento di identificazione e autenticazione nell'accesso ai servizi on-line. L'onerosità di questa tecnologia ha portato il Comune ad individuare come primi destinatari del progetto le associazioni di categoria e gli ordini professionali che hanno un contatto costante con l'ente. Questo perché appare ancora improbabile una diffusione capillare della firma digitale tra i cittadini.

Allo stato attuale è attivo il sistema di avvio pratiche via web per le pratiche commerciali, quali ad esempio le Denunce di inizio di attività (DIA). L'intento è comunque quello di estendere il servizio anche ad altri settori.

Un ulteriore esempio di integrazione con altre pubbliche amministrazioni è fornito dalla gestione delle pratiche di invalidità civile, recentemente trasferita dalla Provincia al Comune. L'informatizzazione ha consentito di semplificare la procedura e, conseguentemente, di eliminare il pregresso. Non solo, il Comune ha avviato una collaborazione con i Patronati che, attraverso la Carta d'identità elettronica, potranno visionare lo stato delle pratiche e trasmettere documentazione on line.

Ulteriori "scambi" di flussi documentali avvengono, in via sperimentale, con le ASL, mentre in accordo con la questura vengono rilasciati i passaporti nelle sedi circoscrizionali.

Fra le altre iniziative avviate bisogna citare:

- il Progetto AIDA (Applicazioni Interoperabili Digitali per l'Amministrazione), approvato dal Dipartimento dell'Innovazione e le Tecnologie. Il progetto, importante per l'integrazione dei servizi tra pubbliche amministrazioni, riunisce 31 amministrazioni locali ed è coordinato dal Comune di Livorno.

L'obiettivo è lo sviluppo di un sistema di servizi che offra agli utenti e agli operatori economici un front-end unico. Si tratta di un'evoluzione dello sportello unico che dovrebbe consentire alle amministrazioni locali di integrare i loro servizi al fine di facilitare il rapporto con l'utenza.

- La sperimentazione della Carta d'Identità Elettronica (CIE). Dopo la fase di avvio è stata approvata una convenzione che regolerà la fase successiva. Sono state distribuite già circa 3.000 carte (2.500 in un primo momento, 500 in un secondo), anche se molte di esse sono risultate difettate. Con la Carta sono già accessibili attraverso la rete civica una serie di servizi. L'obiettivo perseguito è quello di dotare una considerevole parte dei cittadini Livornesi non solo di un documento di riconoscimento a vista, ma soprattutto di una carta per l'accesso ai servizi telematici, potendo assicurare, sia sotto il profilo tecnologico che giuridico, il riconoscimento telematico del soggetto attraverso la rete. La carta, infatti, oltre alle informazioni anagrafiche e personali tradizionali, potrà contenere ulteriori dati necessari per l'erogazione di servizi aggiuntivi.

In sintesi, i servizi on line attivati fino ad ora dal Comune possono essere distinti a seconda che siano diretti ai cittadini e alle imprese o alle altre pubbliche amministrazioni.

Nella prima categoria possono rientrare i seguenti servizi:

8. Sportello Anagrafe:

- Compilazione autocertificazioni on line attraverso accesso (con numero carta d'identità e pin code) al database dell'anagrafe;
- Rilascio in maniera interattiva di altre notizie estraibili dall'archivio anagrafe.

9. Sportello Unico Attività Produttive:

- Informazione strutturata sulle attività dell'ufficio: servizio con possibilità di interrogazione database pratiche costruito per tipologie di attività.

10. Sportello per il Contribuente:

- Accesso cartelle personali ICI (archivio tributi) attraverso pin code con visualizzazione dei relativi documenti a partire dalla denuncia;
- Informazione strutturata sulle attività dell'ufficio tributi con servizio di F.A.Q., mailing list, richiesta informazioni on line.

11. Gare, Appalti e Concorsi:

- Pubblicazioni avvisi e bandi;
- E-procurement (gare on line).

12. Polizia Municipale:

- Sportello della polizia municipale con informazione strutturata sulla relativa attività.

13. Atti, Pratiche, Modulistica:

- Informazione strutturata sulle procedure (dove rivolgersi, requisiti e documenti richiesti, responsabilità e tempi) e rilascio modulistica attraverso interrogazione database curato dai singoli uffici competenti per materia;
- Accesso on line, mediante motore di ricerca, al testo integrale degli atti deliberativi della Giunta e del Consiglio Comunale dall'anno 1999;
- Accesso, da parte dei titolari del relativo diritto, previa identificazione (telematica) con firma digitale o carta d'identità elettronica, agli archivi delle pratiche edilizie e commerciali contenuti nei database in gestione dei relativi uffici e alla visione dei documenti contenuti nel relativo fascicolo.

14. Cartografia on line:

- Accesso alla cartografia digitalizzata con rilascio stralci cartografici.

Alla seconda categoria, invece, sono riconducibili i seguenti servizi:

- Scambio di documenti informatici con le ASL per la gestione delle pratiche commerciali. È in fase di avvio una prima sperimentazione tesa a velocizzare la procedura (attraverso l'interoperabilità dei sistemi di protocollazione degli enti coinvolti) e a consentire la visione dello stato della pratica sia per la parte di competenza del Comune che di quella di competenza dell'ASL;
- Accesso agli archivi per la verifica delle autocertificazioni;
- Accesso all'archivio delle pratiche di invalidità civile da parte dei Comuni della provincia per i rispettivi cittadini;

E' bene ricordare che il Comune di Livorno è risultato vincitore del premio "e-europe awards" per i progetti relativi alla applicazione della firma digitale e della carta di identità elettronica (per ulteriori approfondimenti si rinvia al Sole 24ore del 22 maggio 2003).

### Costi/Benefici

L'informatizzazione delle procedure ha comportato una serie di benefici in termini di:

- Riduzione dei tempi necessari per l'espletamento delle pratiche;
- Riduzione del cartaceo in circolazione;
- Ottimizzazione nell'impiego delle risorse umane (in questi ultimi anni si è registrato un calo di personale di circa 500 unità imputabile in parte alla introduzione delle nuove tecnologie);
- Miglioramento della qualità dei servizi nelle sedi periferiche;
- Miglioramento dei rapporti con l'utenza.



## **Intervista del 30.6.2003 a Roberto Gagliardi, Managing director del Centro META del Consorzio Pisa Ricerche**

### **Il Consorzio Pisa Ricerche: la struttura e le attività**

Il Consorzio Pisa Ricerche (CPR) nasce nel 1987 come organizzazione senza scopo di lucro, partecipata da enti pubblici e privati, con l'obiettivo di promuovere e coordinare il trasferimento di tecnologia innovativa dall'ambito della ricerca universitaria all'industria e alla Pubblica Amministrazione. Fanno parte del Consorzio l'IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale), l'Università degli Studi di Pisa, Scuola Normale Superiore, Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento S. Anna, INFN (Istituto Nazionale di Fisica nucleare), ENEA (Ente per le nuove tecnologie, l'energia e l'ambiente), Regione Toscana, Provincia di Pisa, Comune di San Giuliano Terme, Ente Cassa di Risparmio di Pisa, ENI S.p.A., Alenia Finmeccanica S.p.A., FIAT AVIO S.p.A., FINSIEL S.p.A., Piaggio&Co S.p.A, SOGEI S.p.A., KAISER Italia s.r.l. e SEAL s.r.l

Il Consorzio è strutturato in centri di competenza che operano in diversi settori tecnologici. Tra questi, il Centro META, specializzato in multimedialità e telematica, focalizza la propria attività di ricerca e sviluppo anche sui sistemi per l'e-government. Fra le attività principali del Centro si possono menzionare la sperimentazione di nuove tecnologie e la partecipazione con progetti innovativi a bandi di gara europei.

### **I progetti:**

In ambito di e-government il Consorzio ha sviluppato i seguenti progetti:

- Online Confidence Project: il progetto coinvolge circa 1.300 Camere di Commercio europee e mira a fornire un metodo condiviso e riconosciuto a livello internazionale per la risoluzione di dispute commerciali online;
- Trial Action for Digital object EXchange (TRADEX): il progetto, nell'ambito del V Programma Quadro della Unione Europea, fornisce soluzioni per lo scambio di contenuti digitali, con l'obiettivo di sperimentare nuove tecniche per la gestione della proprietà intellettuale di informazioni relative ai beni culturali.
- Citizen and Local Authority Interaction Management (CLAIM): il progetto, appartenente al programma comunitario TEN-Telecom, ha come scopo la realizzazione di un sistema pilota che integra ed estende le funzioni di sportello in un contesto applicativo più ampio. Si tratta, in altri termini, di un set di software e servizi telematici che possono essere assemblati in differenti soluzioni o progetti per facilitare e standardizzare lo scambio di contatti elettronici e di informazioni sia fra amministrazioni pubbliche, che fra queste ultime e soggetti terzi (imprese, cittadini, associazioni di categoria, ordini professionali, ecc.). Il progetto è stato sviluppato con il contributo dei Fondi Strutturali della Regione Toscana.
- Health line: il progetto mira alla creazione di un network per la condivisione di informazioni e di servizi di formazione telematica in ambito sanitario. Più precisamente l'obiettivo è quello di agevolare ed incentivare la comunicazione e

lo scambio di dati fra differenti postazioni anche attraverso il ricorso alle banche dati già esistenti on-line.

- Sistema Software di Servizi di Supporto allo Sportello Unico per le Attività Produttive: nell'ambito del progetto azione 3.4. SUAP della Regione Toscana, il Consorzio Pisa Ricerche è stato incaricato di realizzare un applicativo internet a supporto dei soggetti coinvolti nella gestione dello Sportello Unico. Il progetto si inserisce nell'ambito di una serie di attività intraprese dal Consorzio con l'obiettivo di fornire una soluzione integrata per la gestione dei procedimenti relativi agli Sportelli Unici. Il sistema messo a punto consiste in un software applicativo internet che, essendo basato su tecnologie standard ed aperte, può essere facilmente installato su piattaforme eterogenee. L'obiettivo è quello di creare un ambiente integrato che, attraverso internet, consenta l'interazione fra utenti, responsabili dello sportello e enti terzi coinvolti garantendo la gestione di procedure complesse in modo sicuro. Il Sistema, quindi, intende soddisfare tanto le esigenze degli operatori di sportello impegnati nella gestione dei procedimenti e nello scambio di informazioni con le altre pubbliche amministrazioni, quanto le esigenze informative degli utenti finali (cittadini, imprese e associazioni di categoria). I servizi offerti dal Sistema si articolano in:
  - Consultazione della banca-dati degli endoprocedimenti;
  - Consultazione della classificazione delle attività economiche;
  - Consultazione della normativa associata agli endoprocedimenti e alle attività economiche;
  - Costruzione della Domanda Unica completa dei moduli e degli allegati necessari.

Il sistema raccoglie una serie di informazioni che costituiscono la "base di conoscenza" sulle norme e prassi che disciplinano le procedure cui attingono sia gli utenti sia gli operatori dello sportello unico. Al fine di garantire il costante aggiornamento di questo database, il Sistema prevede un tavolo tecnico virtuale nell'ambito del quale un soggetto coordinatore si fa carico di raccogliere ed aggiornare tutte le informazioni provenienti dagli altri tecnici amministrativi. La gestione delle procedure avviene mediante la classificazione in endoprocedimenti che, a loro volta, vengono selezionati e raggruppati in un procedimento unico.

### **Criticità dei progetti di e-government**

Dall'esperienza maturata con i progetti CLAIM e SUAP in tema di sportello unico sono emerse alcune principali criticità che riguardano l'implementazione dell'e-government nell'ambito della Pubblica Amministrazione.

Un primo problema da affrontare riguarda la necessità di semplificare i processi interni agli enti, sia da un punto di vista burocratico che giuridico. In particolare, diventa importante snellire le infrastrutture di regole interne se si vuole che le nuove tecnologie incidano sull'efficienza delle pubbliche amministrazioni.

Un secondo aspetto fondamentale di cui tener conto concerne la interoperabilità fra enti diversi, sia dal punto di vista prettamente tecnologico che da quello conoscitivo.

L'esperienza dello Sportello Unico ha mostrato che la interoperabilità tecnologica costituisce un pre-requisito fondamentale per il successo di un progetto di e-government, sia che coinvolga un unico ente sia che riguardi una pluralità di istituzioni. Il funzionamento dello S.U., come noto, dipende da una serie di regole e di procedure che coinvolgono una pluralità di soggetti di varia natura (enti locali, amministrazioni periferiche dello Stato, associazioni di categoria, ecc.). L'espletamento delle procedure implica costanti scambi di informazioni e dati da e verso sistemi operativi differenti. Tali sistemi devono poter comunicare ed interagire affinché le pratiche continuino ad avanzare.

Ma l'interoperabilità fra gli enti risulta essere soprattutto un problema "conoscitivo". Appare, infatti, fondamentale per la gestione di servizi integrati come il SUAP la creazione di una semantica comune, di un linguaggio che possa essere "parlato" da tutte le istituzioni coinvolte. Ciò consentirebbe di superare le difficoltà oggettive connesse non soltanto alla comprensione della regolazione nazionale, ma anche alla necessità di adeguare tale regolazione alle legislazioni specifiche che regolano i contesti locali.

Da qui il proposito del centro META di realizzare un deposito di meta-dati da mettere a disposizione degli enti coinvolti in maniera tale da assicurare che tutti i soggetti condividano lo stesso linguaggio.

Esemplificazione del sistema di regole interno agli enti e interoperatività tecnologica e conoscitiva appaiono quindi i due requisiti fondamentali affinché un piano regionale di e-government possa davvero rivelarsi efficace.

In una logica top down, infine, le Regioni potrebbero svolgere un importante ruolo di coordinamento dei vari contesti locali in cui operano, supportando la creazione di una "ontologia di metadati", ossia di un patrimonio conoscitivo comune, cui gli enti interessati potrebbero attingere per i loro progetti innovativi, operando per ridurre le sovrapposizioni e le ridondanze negli utilizzi degli applicativi e fornendo servizi di tipo infrastrutturale.