



*Centro nazionale per l'informatica nella pubblica amministrazione*

*LINEE STRATEGICHE VOLTE AD INDIRIZZARE LE  
AMMINISTRAZIONI NELLA PREDISPOSIZIONE DEL PIANO  
TRIENNALE PER L'ICT ICT 2010-2012*

*approvate dal Collegio CNIPA nell'Adunanza del 24 settembre 2009*

## INDICE

1. Premessa.....	3
2. Le indicazioni e le azioni del Governo per il rilancio della P.A.....	4
2.1 Il Piano industriale per la P.A.....	4
2.2 La Legge 4/3/2009 n. 15 su produttività del lavoro pubblico, efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni e il provvedimento di attuazione della legge.....	4
3. Le indicazioni più specifiche per l'innovazione .....	5
3.1 Il piano industriale per l'innovazione.....	5
3.2 Il Piano e-Government 2012.....	6
4. Il Piano Triennale 2010-2012 per l'ICT nella P.A.....	7
4.1 I contenuti dei Piani triennali delle Amministrazioni .....	7
4.2 Le modalità e gli strumenti di redazione del Piano.....	9
4.3 Tempi previsti .....	10
5. Allegato.....	12

## 1. Premessa

Il carattere più rilevante in tema di strategie per lo sviluppo delle ICT nelle PA per il periodo che va dal 2010 al 2012 è certamente rappresentato dallo stretto legame posto dal Governo tra produttività del lavoro pubblico, efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni da un lato e innovazione ICT dall'altro.

Sul primo fronte, l'introduzione di nuovi criteri di misurazione e valutazione delle prestazioni delle pubbliche amministrazioni e di quanti in essi operano richiede una corretta definizione degli obiettivi strategici e operativi e una coerente allocazione di risorse, nonché l'individuazione di sistemi di misurazione e di metriche dei risultati ed una nuova disciplina dei meccanismi di incentivazione del personale, e dei dirigenti in particolare, in funzione dell'effettivo conseguimento dei risultati.

Per quanto riguarda più specificamente l'innovazione la priorità va posta sul soddisfacimento delle esigenze degli utenti (cittadini e imprese) in termini di servizi erogati, in particolare on line, con l'utilizzo delle ICT.

Gli obiettivi strategici del Governo in tema di innovazione tecnologica della PA possono pertanto essere così espressi: elevare gli *standard* qualitativi e di efficienza delle funzioni e dei servizi erogati dalla PA nel suo complesso, attraverso interventi di innovazione tecnologica coerenti con i processi di innovazione normativa, organizzativa e gestionale e compatibili con la disponibilità e la pianificazione delle risorse finanziarie.

Sul piano del metodo, l'indicazione più significativa è quella di assicurare programmazione realistica, monitoraggio dell'avanzamento e analisi di congruenza tra risultati attesi e risultati conseguiti.

In tale contesto, le presenti linee strategiche sono emanate dal Centro nazionale per l'informatica nella pubblica amministrazione (CNIPA) ai sensi dell'art. 9, comma 2, lettera a) del decreto legislativo 12 febbraio 1993, n. 39, che recita:

“Ai fini della predisposizione del piano triennale e delle successive revisioni annuali:

- a) il Centro elabora le linee strategiche per il conseguimento degli obiettivi di cui all'art. 1, comma 2;
- b) le amministrazioni propongono una bozza di piano triennale relativamente alle aree di propria competenza, con la specificazione, per quanto attiene al primo anno del triennio, degli studi di fattibilità e dei progetti di sviluppo, mantenimento e gestione dei sistemi informativi automatizzati da avviare e dei relativi obiettivi, implicazioni organizzative, tempi e costi di realizzazione e modalità di affidamento;
- c) il Centro redige il piano triennale sulla base delle proposte delle amministrazioni, verificandone la coerenza con le linee strategiche di cui alla lettera a), integrandole con iniziative tese al soddisfacimento dei fondamentali bisogni informativi e determinando i contratti di grande rilievo.”.

Il documento pertanto costituisce la guida per le pubbliche amministrazioni centrali per la predisposizione del Piano triennale per l'ICT per il triennio 2010-2012.

Le indicazioni fornite alle Amministrazioni fanno riferimento ai più recenti atti di indirizzo del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, ai progetti e alle iniziative trasversali di innovazione già avviati e alle norme (approvate o in corso di approvazione) che riguardano l'innovazione organizzativa e tecnologica della PA.

## **2. Le indicazioni e le azioni del Governo per il rilancio della P.A.**

### **2.1 Il Piano industriale per la P.A.**

Il Piano industriale per la PA, tracciando fin dal maggio del 2008 le linee programmatiche della riforma della pubblica amministrazione, ha sottolineato il tema della modernizzazione della PA come cruciale per il Paese nel suo complesso, e riaffermato il ruolo strategico dei beni e servizi pubblici offerti, in termini di quantità disponibili, qualità, costo e adeguatezza alla domanda.

Il Piano industriale identifica i tre elementi fondamentali della riforma della PA nelle risorse umane, nell'organizzazione e nelle tecnologie:

- gli interventi legislativi idonei per ottimizzare la produttività del lavoro;
- le modalità di riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni;
- il ruolo strategico della digitalizzazione della Pubblica Amministrazione

### **2.2 La Legge 4/3/2009 n. 15 su produttività del lavoro pubblico, efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni e il provvedimento di attuazione della legge**

Il decreto legislativo di riforma della Pubblica Amministrazione (Legge 4 marzo 2009 n. 15), dopo l'approvazione del Senato, lo scorso 2 ottobre ha ricevuto l'approvazione anche delle Commissioni riunite Affari Costituzionali e Lavoro della Camera apprestandosi, ottenuta una seconda e ultima approvazione del testo da parte del Consiglio dei Ministri, ad entrare a breve in vigore. L'asse portante della riforma è rappresentata dalla centralità della valutazione dei risultati da cui discende anche l'attribuzione selettiva ai più meritevoli degli incentivi economici e di carriera. Le innovazioni previste, in tal senso, nel quadro attuativo della legge delega n. 15/2009, comportano la ridefinizione della disciplina del lavoro pubblico attraverso l'introduzione di nuovi criteri di misurazione e valutazione delle prestazioni delle pubbliche amministrazioni e di quanti in essi operano.

L'enfasi è posta sulla corretta definizione degli obiettivi strategici e operativi, sull'individuazione di sistemi di misurazione e di metriche dei risultati e su una nuova disciplina dei meccanismi di incentivazione del personale, e dei dirigenti in particolare, in funzione dell'effettivo conseguimento dei risultati.

E' fatto carico ad ogni Pubblica Amministrazione di definire Piani triennali delle prestazioni e dei risultati attesi, che identificheranno obiettivi di risultato in termini di miglioramento delle prestazioni delle PA, di erogazione di servizi migliori a cittadini e imprese, di digitalizzazione delle procedure, di miglioramento del profilo professionale e delle competenze disponibili nei dipendenti delle amministrazioni pubbliche.

A regime, in relazione alle novità normative sopra tratteggiate, i Piani triennali ICT saranno strettamente correlati ai Piani triennali relativi alle prestazioni complessive delle

amministrazioni e definiranno gli interventi di innovazione tecnologica coerenti e funzionali al conseguimento degli obiettivi di risultato.

Dallo stato di avanzamento dell'iter relativo al decreto delegato che traduce in disposizioni specifiche i contenuti della legge 15/2009 emerge l'esigenza che siano incluse nella pianificazione ICT 2010-2012 le conseguenti azioni sui sistemi informativi.

### **3. Le indicazioni più specifiche per l'innovazione**

#### **3.1 Il piano industriale per l'innovazione**

Il piano industriale per l'innovazione, presentato nell'ottobre 2008, accanto ai contenuti riprende le indicazioni relative all'innovazione tecnologica anticipate nel Piano industriale per la PA, vale a dire:

- raggiungere la piena condivisione e interoperabilità tra le banche dati delle diverse amministrazioni per rendere unica la PA davanti a cittadini e imprese;
- non richiedere ai cittadini e alle imprese dati già in possesso delle amministrazioni pubbliche, facendo diventare pratica generalizzata la modalità one-stop-shop;
- fornire al cittadino un unico strumento di accesso ai servizi;
- eliminare l'erogazione tradizionale di quei servizi accessibili in forma digitale;
- abolire l'uso della carta (dematerializzazione);
- istituire un sistema di call center per guidare il cittadino e le imprese all'uso dei nuovi servizi;
- mettere a disposizione dei cittadini un sistema di "reti amiche" per i servizi pubblici in condizioni di prossimità, anche mettendo in competizione e sovrapposizione tra loro le reti di massima capillarità.

Quanto agli strumenti, nel Piano è esposta una prima formulazione delle linee di sviluppo indicate nel piano industriale, e con riferimento all'innovazione tecnologica, propone un metodo per lo sviluppo dell'ICT attraverso:

- protocolli di intesa multilivello, che coinvolgono cioè pubbliche amministrazioni centrali, regioni e enti locali;
- programmi per le infrastrutture, tra cui il Sistema Pubblico di Connettività in tutte le sue componenti (connettività, sicurezza, interoperabilità di base, interoperabilità evoluta, cooperazione applicativa);
- innovazione delle normative con riferimento al Codice dell'Amministrazione Digitale;
- progetti speciali; tra questi il Governo, in coerenza con i contenuti del Piano industriale per la PA, ha già attuato:
  - "Linea amica" (la rete multicanale dei centri di contatto della PA) per diffondere e rendere più omogenei ed efficienti i servizi erogati a distanza agli utenti della PA;
  - "Reti amiche", per l'erogazione di servizi pubblici su reti private;

- “Mettramoci la faccia” per promuovere la customer satisfaction e raccogliere dall’utente, attraverso emoticons, la valutazione del servizio fruito.

### 3.2 Il Piano e-Government 2012

Il Piano e-Government 2012 costituisce l’approfondimento, anche nei suoi risvolti operativi, del piano industriale. Il documento varato nel gennaio 2009 e recentemente aggiornato in sede di C.M.S.I. (delibera del 18 settembre 2009) prevede, entro il 2012, la diffusione di servizi di rete, l’accessibilità e la trasparenza della pubblica amministrazione per avvicinarla alle esigenze di cittadini e imprese. Il Piano è coerente con le politiche dell’Unione Europea che prevede di ridurre sia del 25% gli oneri amministrativi entro il 2012 (strategia di Lisbona) per rafforzare la competitività, sia del 50% l’esclusione dei gruppi sociali svantaggiati e le regioni arretrate entro il 2010 (dichiarazione ministeriale di Riga di giugno 2006).

Il Piano e-Government 2012 riguarda 80 obiettivi, raggruppati in quattro insiemi:

- settoriali - riferiti alle amministrazioni centrali dello Stato e alle Università;
- territoriali - riferiti a regioni e ad enti locali, da realizzarsi prevalentemente tramite Accordi di Programma Quadro;
- di sistema – orizzontali, per tutta la PA, mirati allo sviluppo di infrastrutture, come il Sistema Pubblico di Connettività, o di capacità, come i progetti per ridurre il digital divide e migliorare l’accessibilità dei servizi;
- internazionali - per rafforzare la cooperazione con i paesi in via di sviluppo (PVS) e i paesi emergenti nel campo dell’e-Government e dell’e-governance.

Il Piano di e-Government 2012 promuove interventi di innovazione che:

- indicano con precisione ambiti, obiettivi, beneficiari, enti coinvolti, tempi, costi e risultati;
- sono “assistiti” da protocolli d’intesa sottoscritti dal Ministro per la pubblica amministrazione e l’innovazione ed il referente politico dell’Amministrazione titolare dell’intervento, per condividere indirizzi, risorse, finalità;
- sono misurabili negli risultati che essi si propongono di conseguire sulla base di metriche oggettive e condivise.

In occasione della citata riunione del Comitato dei Ministri per la Società dell’Informazione, il Comitato ha espresso l’impegno di dare un nuovo impulso alle azioni delle pubbliche amministrazioni, specie per quel che riguarda l’attuazione dei progetti definiti dal Piano e-gov 2012, ed ha presentato, attraverso il Ministro per la pubblica amministrazione e l’innovazione, lo stato di avanzamento del Piano e-gov 2012 e dei relativi protocolli d’intesa. Al momento sia la sottoscrizione dei protocolli d’intesa sia lo stato di avanzamento dei progetti è in linea con quanto previsto dalla programmazione.

Va sottolineata la puntuale convergenza fra gli obiettivi di riforma della Pubblica Amministrazione e quelli relativi alla realizzazione dell’Amministrazione digitale.

Le indicazioni strategiche sono già state recepite in alcune recenti disposizioni di legge in materia di ICT nella P.A. su diversi temi. Si segnalano in particolare le norme sul diritto di accesso dei cittadini al “registro dei processi automatizzati”, tramite il sito della pubblica amministrazione che deve essere dotato “di appositi strumenti per la verifica a distanza ... dell’avanzamento delle pratiche”, l’indirizzo della casella di PEC (per ogni sito) cui il cittadino possa rivolgersi, la predisposizione di un servizio “che renda noti al pubblico i

tempi di risposta, le modalità di lavorazione delle pratiche e i servizi disponibili” (art. 54 del CAD, modificato con L. 69/2009), la previsione dell’assegnazione della PEC ai cittadini (art. 16 bis L. 2/2009 e conseguente DPCM 6/5/2009; art. 6 del CAD modificato con L. 69/2009), l’istituzione dell’indice degli indirizzi delle amministrazioni pubbliche con l’indicazione anche degli indirizzi di posta elettronica da utilizzare per le comunicazioni e per lo scambio di informazioni e per l’invio di documenti a tutti gli effetti di legge fra le amministrazioni e fra le amministrazioni e i cittadini (art. 57 bis del CAD, introdotto con L. 102/2009). Significativi anche gli indirizzi espressi attraverso la formulazione dei principi di delega per la riforma del CAD (art. 33 L. 69/2009).

## **4. Il Piano Triennale 2010-2012 per l’ICT nella P.A.**

### **4.1 I contenuti dei Piani triennali delle Amministrazioni**

Le iniziative di natura strategica fin qui descritte indirizzano le amministrazioni affinché gli interventi di ICT che esse intendono pianificare rappresentino un portafoglio di progetti coerente con il più ampio piano di sviluppo e innovazione della PA.

Al fine di consentire di classificare le iniziative di innovazione delle amministrazioni per il triennio 2010-2012, il CNIPA considera i c.d. macro-obiettivi di e-government, introdotti nella circolare CNIPA n. 55 del 13 febbraio 2009 relativa alle attività di valutazione del Centro: valutazioni ex ante (pareri di congruità tecnico-economica), in itinere ed ex post (compreso il monitoraggio dei progetti di grande rilievo). Essi sono:

1. Innovazione nei servizi per cittadini e imprese;
2. Miglioramento delle performance della P.A.;
3. Innovazione nelle tecnologie ICT.

I progetti di innovazione delle amministrazioni saranno quindi attribuiti ad uno dei tre macro-obiettivi; per iniziative che riguardano più di un macro-obiettivo, sarà utilizzato il criterio della prevalenza.

Nel caso in cui si sia indicato il macro obiettivo 1, l’Amministrazione specificherà a quale (o a quali) fra i c.d. “bacini di utenza” – direttamente derivati dalla classificazione del Bilancio dello Stato in Missioni e Programmi - fa riferimento l’iniziativa o il progetto. I bacini di utenza sono:

- Tutela della Salute
- Servizi previdenziali e assistenziali, politiche per il lavoro, Immigrazione, accoglienza e garanzia dei diritti, Giovani e sport
- Istruzione
- Sicurezza
- Soccorso civile
- Beni culturali e turismo
- Servizi anagrafici, autorizzazioni, certificazioni
- Edilizia e assetto urbanistico
- Politiche economico-finanziarie e di bilancio

- Competitività e sviluppo delle imprese
- Ricerca e innovazione
- Ambiente e territorio
- Difesa
- Infomultimodalità e infrastrutture TLC
- Giustizia
- Agricoltura, agroalimentare e pesca.

Dai documenti di indirizzo richiamati emerge con evidenza la priorità da attribuire alla messa a disposizione degli utenti di servizi on line erogati direttamente o attraverso collaborazioni con altri soggetti anche privati operanti sul territorio.

A tal fine, particolare attenzione dovrà essere posta all'analisi degli effettivi bisogni dell'utenza, alla gestione dei rapporti con l'utenza stessa (sistemi di CRM), e in particolare l'iniziativa "Linea Amica" e alla misurazione della loro soddisfazione (cfr. iniziativa "Metiamoci la faccia"). Altri elementi di attenzione sono le modalità di erogazione multicanale (vale a dire oltre ai PC anche telefoni cellulari e tecniche mobili in genere con voce e/o dati), il grado di pro attività e interattività e la copertura dell'intero processo, incluso l'eventuale pagamento on line.

Essenziale diventa anche la valutazione circa la possibilità di erogazione del servizio su reti diverse da quelle della PA al fine di aumentare il numero e la diffusione sul territorio dei punti di accesso al servizio pubblico.

Nel caso si sia indicato il macro obiettivo 2, l'Amministrazione specificherà a quale (o a quali) fra le seguenti tipologie di realizzazione fa riferimento l'iniziativa:

- Applicazioni e servizi per la dematerializzazione e gestione dei flussi documentali (work flow); le amministrazioni sono chiamate ad estendere l'utilizzo dei sistemi di workflow management, passando dalla semplice informatizzazione del protocollo (che oggi è presente nella quasi totalità delle amministrazioni) alla gestione informatizzata dei procedimenti
- Gestione delle risorse di personale, logistiche e finanziarie a supporto del funzionamento della P.A. e della valutazione dell'azione amministrativa, attraverso sistemi di controllo dei risultati della gestione
- Razionalizzazione/integrazione del patrimonio informativo e delle funzionalità delle basi di dati necessarie per l'azione amministrativa

Nel caso si sia indicato il macro obiettivo 3, l'Amministrazione specificherà a quale (o a quali) fra le seguenti tipologie di realizzazione fa riferimento l'iniziativa:

- Sistemi di connettività e interoperabilità in rete (SPC federale) e banda larga;
- Infrastrutture e servizi per la fruizione multicanale multiterminale
- Miglioramento efficienza infrastrutture ICT
- Sicurezza ICT e continuità operativa
- Tecnologie innovative (biometrie, RFID e Wireless, VoIP, ecc.)



Per quanto riguarda il terzo macro-obiettivo, l'elenco delle tipologie di realizzazione sarà aggiornato in relazione ai progetti proposti per il Piano.

L'articolazione sopra descritta è funzionale anche all'esigenza di correlare i contenuti della programmazione con le risultanze della relazione che illustra lo stato dell'ICT nella Pubblica Amministrazione prevista dall'art. 9, comma 4, del decreto legislativo 39/1993. La Relazione di consuntivo del 2008 già rappresenta un primo significativo passo in questa direzione (v. allegato).

## 4.2 Le modalità e gli strumenti di redazione del Piano

In occasione del Piano triennale ICT 2010-2012 il CNIPA ha realizzato una nuova applicazione on-line per l'acquisizione delle informazioni dalle Amministrazioni. L'applicazione, oggi adottata per il Piano triennale, sarà utilizzata successivamente anche per la revisione annuale dello stesso (c.d. Piano annuale o esecutivo) e per la Relazione annuale di consuntivo.

La struttura delle informazioni richieste è articolata in quattro moduli che fanno riferimento alle principali unità di analisi: Amministrazione, Gestione, Progetti, Prospetti riepilogativi. Ogni modulo è articolato in sezioni che si riferiscono a specifici ambiti.

### *Modulo 1 – Profilo dell'Amministrazione*

Con il modulo **Amministrazione** sono fornite le informazioni necessarie a definire un profilo generale dell'amministrazione.

Le informazioni riguardano una descrizione della struttura organizzativa e dell'eventuale sua articolazione territoriale, la collocazione e le caratteristiche delle funzioni di organizzazione, delle funzioni di governo dei sistemi informativi e delle funzioni di gestione ICT e, per quanto concerne il patrimonio informatico e informativo, un quadro sintetico dell'attuale dotazione tecnologica, di basi di dati e di servizi on line attuali o in via di realizzazione.

### *Modulo 2 – Attività di gestione*

Attraverso il modulo **Gestione** l'Amministrazione rappresenta lo stato del sistema informativo esistente: I dati che vengono richiesti riguardano i costi correnti di gestione attuali e già definiti nella pianificazione triennale di ciascuna Amministrazione.

I dati raccolti in questo modulo, sommati a quelli del modulo "Progetti", consentono di ricostruire dinamicamente un quadro attendibile e completo del livello di impegni e di programmi di ciascuna Amministrazione.

### *Modulo 3 – I progetti di innovazione*

Il modulo **Progetti** rappresenta il cuore del Piano triennale in quanto esso evidenzia le politiche di sviluppo di ogni singola Amministrazione e dà concretezza agli orientamenti strategici dell'Ente.

Ogni Amministrazione indica una serie di informazioni utili a rappresentare il senso e la direzione dello sviluppo complessivo delle PA. Tali informazioni riguardano, per ciascun progetto:

- Descrizione sintetica dei contenuti e degli obiettivi
- Riferimento alle politiche (o macro-obiettivi di e-Government)
- Ambito amministrativo / bacino d'utenza del progetto
- Importo del finanziamento
- Responsabile della conduzione del progetto
- Data di inizio e conclusione delle attività progettuali
- Beneficiari diretti dell'intervento progettuale
- Partner/s per l'attuazione del progetto
- Output atteso dall'intervento (deliverables)
- Interventi da realizzare/previsti sul sistema organizzativo
- Altri progetti finanziati con risorse pubbliche eventualmente correlati al progetto
- Obiettivi progettuali intermedi vincolanti per il conseguimento dell'obiettivo strategico (milestones)
- Indicatori di efficacia ed efficienza associati all'intervento
- Indicatori di risultato
- Piano di progetto – costi interni
- Piano di progetto – costi esterni
- Tecnologie innovative previste
- Servizi on-line e banche dati coinvolte nel progetto

Si ricorda che il Piano triennale è redatto dal CNIPA sulla base dei progetti definiti dalle amministrazioni dopo averne verificato la coerenza con gli indirizzi strategici del Governo in materia di ICT. Questi progetti vengono poi integrati dal CNIPA con delle iniziative trasversali volte a diffondere, accelerare e razionalizzare la digitalizzazione dell'insieme della PA. I progetti integrativi fanno parte del Piano di e-GOV 2012.

#### ***Modulo 4 – Prospetti riepilogativi***

I **Prospetti** sono prodotti in modo automatico in funzione delle informazioni fornite dalle Amministrazioni nei tre moduli precedenti. La redazione finale del Piano avviene confermando i dati inseriti.

#### **4.3 Tempi previsti**

Si riportano nella successiva tabella i principali eventi programmati per la stesura del Piano triennale 2010-2012.

24-set-2009	Approvazione linee strategiche 2010-2012 da parte del Collegio del CNIPA
7-ott-2009	Riunione con i Responsabili dei sistemi informativi automatizzati delle PAC per l'avvio della predisposizione del Piano Triennale
16-nov-2009	Invio al CNIPA da parte dei Responsabili dei sistemi informativi automatizzati dei dati e informazioni sui Piani Triennali delle amministrazioni
23-dic-2009	Approvazione del Piano Triennale 2010-2012 da parte del Collegio del CNIPA

Si ricorda che la riforma del CNIPA in via di approvazione prevede che le competenze sul Piano triennale siano ricondotte direttamente al Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione verso il quale il nuovo ente svolgerà una funzione di supporto e strumentale.

## 5. Allegato

### **Elementi di sintesi sulle risultanze della Relazione annuale 2008 sullo stato dell'ICT nella Pubblica Amministrazione Centrale e Piano triennale per l'ICT della Pubblica Amministrazione Centrale 2009-2011**

I due documenti rappresentano non solo un adempimento al quale il CNIPA è tenuto dalle norme vigenti ma soprattutto l'occasione per aggiornare annualmente le conoscenze sulla realtà ICT delle Pubbliche Amministrazioni centrali e anche allo scopo di definire e formulare indicazioni sulle linee di sviluppo delle ICT nelle PA..

I due documenti, frutto di un'interazione sistematica del CNIPA con i responsabili ICT della Pubblica Amministrazione, sono stati redatti, quest'anno, con qualche ritardo conseguente all'esigenza di renderli coerenti con l'approccio e con i contenuti del Piano e-Gov 2012 varato ad inizio anno.

Sono esposti nel seguito alcuni elementi sulla specificità di ciascuno di essi e sulle loro prospettive di evoluzione.

La **Relazione** prende in esame, ex-post, i comportamenti delle PAC come si sono concretizzati nel corso dell'anno precedente, con riguardo all'ammontare, alla qualità, alla destinazione e ai risultati della spesa destinata all'ICT. Le principali evidenze, in sintesi, sono:

- si registra una crescita dell'impiego delle ICT per i servizi e per il funzionamento; gli esborsi per l'acquisizione di beni e servizi sono in leggera crescita (la spesa complessiva ICT della PAC nel 2008 è attorno ai 1.700 milioni di euro senza contare i costi di personale e di logistica); questo dato è consolidato e ragionevolmente certo, a differenza di stime anticipate da altre fonti, secondo le quali si dovrebbe registrare, per il 2008, una flessione che in realtà non c'è stata;
- aumenta l'offerta di servizi via web in sostituzione o in aggiunta a quelli tradizionali; anche il numero delle transazioni elettroniche effettuate è in aumento, in linea con la diffusione dell'utilizzo di Internet; i bacini di utenza maggiormente interessati al fenomeno sono quelli della fiscalità e della previdenza;
- ma all'offerta non corrisponde un incremento dell'utilizzo e relativamente alla valutazione dei servizi offerti, si verifica ancora un ritardo nell'adozione di sistemi che consentano la visibilità dell'iter dei procedimenti e di valutazione della customer satisfaction;
- sul fronte dell'automazione delle attività interne della P.A., si registra un elevato impiego di sistemi informatizzati per le funzioni più tradizionali di contabilità e del personale, mentre resta limitato a pochi casi l'utilizzo di sistemi per il controllo dei risultati della gestione e di valutazione delle prestazioni e permane un quadro di frammentazione ed eterogeneità;
- sono incrementati i processi di dematerializzazione dei procedimenti (gestione documentale) che però in molti casi si limitano all'acquisizione delle immagini dei documenti cartacei in ingresso ed uscita con scarsa "navigabilità" e inadeguata utilizzazione del workflow;

- l'utilizzo della posta elettronica all'interno delle amministrazioni è ormai diffuso, ma va integrato con quello della PEC nella nuova visione di una casella PEC per ciascun protocollo convenzionale;
- resta irrisolta la questione della piena disponibilità e circolarità delle basi di dati di rilevanza fondamentale per il funzionamento della PA tra le quali di particolare rilievo: le anagrafi della popolazione, delle imprese, del catasto;
- permangono criticità a monte rispetto all'uso operativo delle ICT: i modelli organizzativi adottati non consentono ancora di coordinare efficacemente le iniziative, di favorire l'attuazione di progetti trasversali, di diffondere la pratica del riuso delle applicazioni; manca del tutto la cultura della quantificazione delle tipologie di spesa diverse dagli acquisti (approccio "full-cost") più in generale, il livello delle competenze delle risorse umane non è ancora al livello necessario per evitare il fenomeno della delega ai fornitori delle funzioni di natura strategica accanto a quelle più prettamente operative;

Con riferimento agli ultimi tre punti, va sottolineato che il Piano di e-Gov 2012 attribuisce priorità proprio alla dematerializzazione, alla più efficace organizzazione documentale, all'introduzione della gestione dei flussi di attività, al controllo dei risultati della gestione, alle basi di dati, tra le quali, più rilevanti quelle anagrafiche.

Sullo sfondo emergono le ben note questioni sull'efficienza, la responsabilità, la valutazione delle prestazioni, gli incentivi e i disincentivi che hanno un impatto diretto sui processi gestionali della PA la cui razionalizzazione è un prerequisito per un uso efficace dell'ICT; ma su questo fronte l'imminente entrata in vigore della riforma del pubblico impiego potrà innescare una svolta decisiva.

Una delle novità della Relazione 2008 è rappresentata dal fatto che essa ha preso in esame, con dati rilevati sul campo, anche lo stato dell'utilizzo delle ICT da parte di Regioni, Province, Comuni e, sulla base di stime, di Enti facenti parte del settore pubblico allargato, quali Università, Scuole, Aziende sanitarie, gli esercenti di servizi pubblici.

La rilevazione dei dati delle Regioni, delle Province e dei Comuni, sebbene non analitica come quella della PA centrale, accanto a un grado di informatizzazione eterogeneo con punte di eccellenza, ha fatto emergere quali principali criticità:

- la difficoltà di gestire la spesa ICT – che nel caso di Regioni, Province e Comuni ammonta, per il 2008, a oltre 1.880 milioni di Euro - per indirizzarla verso obiettivi meno generici e più coerenti con le esigenze degli utenti a livello territoriale; ben più cospicui sono gli importi se si tiene conto della spesa delle Aziende Sanitarie Locali, delle società a prevalente partecipazione pubblica e delle Università per un totale stimato tra 1.500 e 2.000 milioni di euro annui.
- l'eccessiva frammentazione delle stazioni appaltanti, soprattutto tra i Comuni pone anche nel settore ICT questioni di professionalità, tempestività e coerenza;
- un livello carente di preparazione del personale ICT impiegato nelle Amministrazioni, specie in quelle di piccole dimensioni e, nel Sud, anche in quelle di dimensioni medie e grandi.

Il **Piano triennale 2009-2011** rappresenta il documento di programmazione degli investimenti in ICT da parte, sinora, delle sole PAC. Esso è il risultato di un elaborato assemblaggio dei "programmi di spesa" di ciascuna Amministrazione per poi costituire, come detto, una delle basi di riferimento per direttive e linee strategiche del Governo. Va osservato

che nella quasi totalità dei casi si tratta piuttosto di “proposte di spesa” che trovano, a inizio anno, il loro reale dimensionamento dopo l’approvazione della Legge Finanziaria.

Il focus dei Piani triennali solitamente predisposti dalle Amministrazioni, anche per via degli orientamenti culturali e delle esigenze conoscitive dell’AIPA prima e del CNIPA dopo, era concentrato su volumi di spesa, scelte tecnologiche, vincoli e obiettivi definiti dall’adeguamento di nuove norme piuttosto che su obiettivi e risultati comprensibili e misurabili dagli utenti.

Il Piano 2009-2011, redatto a partire da metà 2008, prosegue nel riorientamento verso i risultati posto già dal Piano 2008-2010, ma risente dell’approccio tradizionale che le Amministrazioni hanno stentato ancora ad abbandonare. Per innescare, anche in coerenza con le scelte strategiche adottate, una discontinuità rispetto alla mera attività di rielaborazione e adattamento del materiale fornito dalle Amministrazioni, il CNIPA ha avviato, a partire dal Piano 2010-2012, un’integrale riprogettazione della struttura informativa utilizzata per la redazione del Piano e, quindi, sia dei dati richiesti alle Amministrazioni per la sua formulazione, sia degli indicatori dei suoi output, sulla base dei seguenti criteri:

- gli oggetti sui quali concentrare l’attenzione non si limitano alla spesa e alla quantità/qualità di risorse tecnologiche che si intende impiegare, né ai piani di adeguamento a norme, ma descrivono i risultati concreti che si intende conseguire in termini di miglioramento nei servizi da erogare, di processi di semplificazione da realizzare, di economie di gestione, di trasparenza dell’agire amministrativo (in sintesi, evidenze oggettive e trasformazioni del modo di operare di ogni singola PA); su questo fronte il CNIPA ha emesso la circolare 13 febbraio 2009, n. 55, concernente le “Attività di valutazione del CNIPA relative ai sistemi ICT delle PAC”, che sta già dando i suoi frutti in termini di cultura del risultato (chiara enunciazione nei programmi dei risultati attesi; pagamenti ai fornitori associati ai risultati; consuntivi e valutazioni nella fase del confronto fra risultati attesi e risultati conseguiti) soprattutto in sede di valutazione da parte del CNIPA delle singole iniziative di rilievo di ciascuna P.A. (ad esempio il Contratto Quadro tra MEF SOGEI, o lo sviluppo dei sistemi informativi dell’INPS e dell’INPDAP);
- di conseguenza, la Relazione annuale avrà una struttura informativa omologa a quella del Piano, per rendere possibili i confronti tra Piani e risultati; in tal modo Piano e Relazione saranno in grado di offrire contributi all’istituenda Agenzia governativa per la valutazione delle performances complessive di ogni singola PA (e della dirigenza in essa operante);
- i soggetti da coinvolgere nell’attività di programmazione e di consuntivazione vanno allargati, nei limiti del possibile, fino a consentire una adeguata rappresentazione del comportamento di tutta la PA: PAC, Regioni, Province, Comuni metropolitani, gli altri Comuni, le Aziende sanitarie ed ospedaliere, le Università ed il mondo della scuola, gli esercenti servizi pubblici. A tale proposito il CNIPA ha già avviato intese e programmi operativi con molti di questi Enti;

Le finalità sono da una parte, acquisire una conoscenza sistematica della domanda e del “consumo” di ICT da parte dell’intero comparto “pubblico”, dall’altra, affinare le politiche di qualificazione della spesa per innovazione, allo scopo di introdurre innovazione non solo nelle “dotazioni strumentali” ma anche nei “comportamenti organizzativi” della PA nel suo complesso. I lavori per la redazione del Piano 2010-2012, già avviati con la nuova articolazione e con il nuovo strumento, saranno conclusi entro novembre.