

## Amministrazione digitale ed economia in Rete: principi, obblighi, applicazioni, soluzioni

Elisabetta Zuanelli<sup>1</sup>

**ESTRATTO.** L'Amministrazione digitale è un *asset economico* dei sistemi Paese? Che cosa si deve intendere per digitalizzazione delle amministrazioni pubbliche? Esiste un ROI delle stesse? La stringente normativa pubblica italiana in materia ICT, dal Codice dell'amministrazione digitale del 2005, e norme precedenti, alle Linee guida per i siti della P.A. del 2010, nel contesto di *e-Europe*, indicano applicazioni forti che richiedono un ripensamento complessivo nello svolgimento di procedimenti e servizi a valenza interna ed esterna in chiave digitale e una riqualificazione progettuale degli addetti.

**ABSTRACT.** *Is digital administration an economic asset of modern states? What do we mean by digitization of public administrations? Is there a ROI of public administrations? The cogent set of Italian laws as regards ICT in the public sector, since the 2005 Code of digital administration and previous norms up to 2010 Guidelines for public administrations sites, in the e-Europe context, asks for strong applications. These require an overall rethinking of internal and external procedures and services in a digital perspective as well as a re-training of public management and workers.*

### 1. L'amministrazione digitale: sviluppi e stato dell'arte nell'economia della conoscenza

La nascita della nozione di Amministrazione digitale si deve necessariamente collegare al processo di rilancio competitivo delle economie europee dovuto alla constatazione emersa dal *Libro bianco* di Jacques Delors, nel 1994, sulla "società dell'informazione". La constatazione consisteva nell'assunto che le economie più competitive, una per tutte quella statunitense, erano quelle che investivano maggiormente in innovazione tecnologica, in particolare in ICT. Il 1994 era anche la data di lancio della Rete delle Reti: Internet. L'accelerazione verso una gestione elettronica, digitale delle tradizionali attività della *old economy* verso una *new "net economy"* andava avviata al più presto.

Nel 2000 a Lisbona viene dunque varato il piano di *e-Europe*, l'Europa elettronica che impone agli Stati membri due grandi direzioni di sviluppo: le Reti per la trasmissione di contenuti e servizi e l'acculturazione sistematica dei sistemi Paese, dalla scuola, all'università, dalle famiglie alle piccole e medie imprese, dalle istituzioni alle amministrazioni dello Stato. Decollano i piani di *e-government* con l'affermazione che il processo di competitività vede in prima linea le amministrazioni dello Stato.

Nel passaggio dalla nozione di società dell'informazione a quella di società della conoscenza, assistiamo a uno slittamento semantico, non solo nominalistico: la nozione di *conoscenza*, di informazione strutturata per agire, interagire socialmente, tipica della dimensione

---

<sup>1</sup> Professore ordinario di Comunicazione digitale all'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Presidente del Centro di Ricerca e Sviluppo sull'*E-Content* (CRESEC, [www.cresec.it](http://www.cresec.it)) dell'Università di "Tor Vergata". Professore ordinario di Comunicazione istituzionale alla Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze. Esperto UE in *e-content*

economica dei servizi, assume una rilevanza rivoluzionaria nella virtualizzazione crescente delle sfere d'azione sociale umana. Nell'*e-commerce*, come nell'*e-business*, nell'*e-learning* come nell'*e-government*, nell'*e-banking* come nell'*e-gambling* la conoscenza tradotta in informazione informatizzata, elaborata per scopi diversi serve a fare, non solo a sapere come una visione semplicistica di Internet lasciava supporre inizialmente.

Quest'approccio pone al cuore della discussione la nozione di conoscenza (da qui i vari KMS, CMS, *business intelligence* aziendali) e il vantaggio economico competitivo che deriva dalla sua gestione elettronica: è il ROI della conoscenza. Il "ritorno sugli investimenti" nella conoscenza ha una tradizione aziendalistica assestata e un'implicazione nuova. Parliamo dell'intangibile costituito dalle risorse umane, dai marchi, dai brevetti; ma parliamo oggi di *knowledge management* in chiave tecnologica, di sistemi informativi, intranet e Internet e delle applicazioni delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, a nuova e diversa interattività e funzionalità ovvero di "nuovi servizi" *online*.

Lo scivolamento semantico verso la società della "conoscenza" conduce, dunque, a concepire la conoscenza in rete come un insieme ideativo ed elaborativo di informazioni, ovvero di contenuti trasmissibili, comunicabili, riusabili per i più diversi scopi sociali. In questa rivoluzione concettuale i lavoratori dell'informazione sono i *knowledge worker*, cioè la somma crescente di addetti a lavorare informazione, *in primis* le amministrazioni pubbliche. Ma il riferimento a una "nuova economia" nel dibattito tra vecchia e nuova, oscura una precisazione importante. Infatti, se da un lato la nuova economia è un modo nuovo di fare commercio, affari, amministrazione *online*, essa non sostituisce la *old economy*, ma la rilancia attraverso transazioni diverse, più rapide ed efficienti in rete. Ciò a condizione che l'informazione utile a costruire i servizi in rete per la vecchia economia sia acquisita, elaborata e gestita in maniera appropriata; cioè a condizione che gli operatori economici e istituzionali facciano il grande balzo, la riconversione professionale in termini di rete. La nuova economia come insieme di vecchi e nuovi "beni e servizi virtuali" *on line*, su base digitale, contiene questa doppia valenza economica e giustifica l'adozione della formula di *net economy*, concetto estensivo che ricomprende la vecchia e la nuova *economia* nell'interazione in Rete.

L'Italia nell'*e-Europe* fa la sua parte: lancia un piano d'azione tecnologica a livello centrale e locale e nuove importanti norme. Al 2005, prima tappa del piano europeo. sono previsti, tra altri obiettivi, il conseguimento della patente europea del computer (ECDL) da parte di tutti i funzionari e dirigenti delle amministrazioni dello stato, l'applicazione del protocollo informatico e l'uso della firma digitale negli atti e nei procedimenti amministrativi.

Quanto di tutto ciò sia stato realmente conseguito è complesso affermarlo, anche a livello europeo. Nei primi anni Duemila, l'Italia digitale arrancava agli ultimi posti della classifica in innovazione tecnologica IT, non troppo distante da Francia e Germania mentre il Nord Europa appariva più solido e avanzato. Il *digital divide*, la faglia digitale che sembrava ripetere le storiche diseguaglianze economiche Nord-Sud del mondo, Est-Ovest si va modificando: a oriente non solo il Giappone, ma anche l'India e Singapore, per citare i contesti più dinamici, in economie povere, si muovono con un'accelerazione impensabile fino a pochi anni prima, nella visione elettronica del futuro.

In Europa si vanno accentuando le distanze nelle logiche di investimento in innovazione tecnologica: si creano i nuovi poveri delle tecnologie e la battaglia per gli investimenti in IT è dura. Non riteniamo di dover entrare nel merito della situazione italiana nella quale la bolla Internet del 2000 con i relativi investimenti dal privato scoppia immediatamente per ingenuità e impreparazione del sistema.

Ciò che va parallelamente registrato nel pubblico è il cospicuo investimento in ICT del decennio trascorso, che non ha prodotto risultati visibili e apprezzabili. La pletera di siti e portali delle pubbliche amministrazioni, nonostante la Legge Stanca del 2004 e la sua applicazione con decreto del 2005, risulta poco o niente accessibile e usabile e continua a crescere in maniera esponenziale, producendo l'opportuno attuale intervento del governo teso a costringere l'amministrazione pubblica a una nuova consapevolezza digitale. I siti e i portali non sono contenitori generici di qualsivoglia "informazione". I siti non sono strumenti d'immagine, vetrine confuse di "notizie" inorganiche, trasferimento elettronico di documenti di dubbia utilità *online*.

D'altra prospettiva, il fraintendimento da parte delle amministrazioni sulla nozione di "digitalizzazione" dei documenti e dei flussi di lavoro, comporta l'aggravio elettronico dell'informazione che viene ora scannerizzata e/o memorizzata senza un'analisi funzionale della sua utilità gestionale. Si comprano CMS, KMS, o "motori di ricerca e *data base*" come se esistessero realmente come soluzioni nel mercato: questi "contenitori elettronici" devono essere sviluppati con un'analisi puntuale e funzionale dei vecchi e nuovi "procedimenti", che non restituisca le vecchie reingegnerizzazioni di processo.

Nel *back office* delle amministrazioni e delle aziende, tuttavia, non sembrano emergere le competenze necessarie. L'investimento in capitale umano del pubblico e del privato attraverso progetti di innovazione tecnologica si affida a sporadici corsi di informatica utente, di consistenza e durata modesta, incapaci di riconvertire le professionalità pre-rivoluzione informatica in nuove visioni e soluzioni gestionali. Il meglio che molte amministrazioni fanno è la reingegnerizzazione di processi, metodologia inefficace e obsoleta se si considera che una gestione elettronica dei "procedimenti" amministrativi decreta la morte dello storico "iter amministrativo".

Non approfondiamo in questa sede altre avventurose innovazioni, nell'*e-learning* come nei *call center*, per far esempi di sviluppo tecnologico che tipicamente necessitano di elaborare e gestire informazione per precisi scopi interattivi. Ci limitiamo a constatare che la bufera tecnologica suscitata dai recenti provvedimenti normativi dovrebbe condurre a un ripensamento complessivo della sfida organizzativa e gestionale dell'informazione attraverso le logiche ICT.

Torniamo, intanto, al contesto europeo che scade nell'anno in corso, 2010. La *i-Europe* subentrata nel 2005 all'*e-Europe*, chiedeva di costruire uno spazio europeo dell'informazione: grandi *data base*, *data set*, multilinguismo e multiculturalismo, servizi e inclusione informatica dei "poveri tecnologici". È evidente che la sensibilità istituzionale verso quale informazione si acquisisce e come la si gestisca si è fortemente accresciuta e implica l'accelerazione verso progetti R&D, tra pubblico e privato, per piattaforme e servizi intelligenti di utilità diffusa. Un bilancio parziale oggi è un po' azzardato: ma già decolla l'Europa 2020.

## 2. La normativa italiana ICT e le applicazioni

Ritorniamo al contesto italiano nel quale, nel 2005, appare nell'indifferenza più totale il *Codice dell'Amministrazione digitale*, sorta di testo unico delle tecnologie ICT che richiama l'importante contesto normativo digitale e lo rilancia in nuove direzioni. Richiamiamo in sintesi i passaggi più importanti del *Codice*:

- obbligo per le Pubbliche amministrazioni di utilizzare la posta elettronica per lo scambio di documenti ed informazioni, verificandone la provenienza;
- obbligo per le Pubbliche Amministrazioni di adottare, a partire dal 1° gennaio 2007, quale unico standard di accesso ai servizi erogati *on line* esclusivamente la Carta d'Identità Elettronica e la Carta Nazionale dei Servizi;
- obbligo di trasferire fondi per via telematica tra Pubbliche amministrazioni e tra esse ed i cittadini e le imprese;
- sistematico allargamento dello Sportello Unico Telematico delle Imprese verso l'utenza, snellendo e facilitando il disbrigo *on line* delle pratiche e, soprattutto, avviando una omogeneizzazione delle relative procedure a livello nazionale;
- diritto per i cittadini e le imprese a richiedere ed ottenere l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei rapporti con le Pubbliche amministrazioni centrali e con i gestori di pubblici servizi statali;
- obbligo per le Amministrazioni pubbliche di accettare da cittadini e imprese i pagamenti effettuati on-line a partire dal 1° gennaio 2006;
- facoltà di conservare su supporti informatici i documenti degli archivi, le scritture contabili, la corrispondenza ed ogni atto, dato o documento, con conseguente risparmio di spazio e abbattimento degli oneri connessi;
- possibilità per cittadini e imprese di accedere ai documenti e partecipare al procedimento amministrativo grazie all'uso dei nuovi strumenti informatici;
- diritto di trasmettere documenti alla Pubblica Amministrazione con qualsiasi mezzo telematico o informatico, purché sia accertata la fonte di provenienza;
- possibilità, grazie alle nuove tecnologie, di una maggiore partecipazione dei cittadini, anche residenti all'estero, alla formazione dei processi decisionali attinenti alla collettività (*e-democracy*);
- riconoscimento del valore probatorio al documento informatico.

L'elenco, pur con alcune previsioni non del tutto condivisibili, parla da solo.

Ma trattiamo con un aggiornamento al presente ( L. 69/09, D. Lgs. 150/09, Linee guida per i siti Web della P.A.) gli obblighi normativi previsti oggi per l'Amministrazione digitale. Interessanti gli articoli della prima norma evocata, la Legge n. 69 del 2009:

- *Art. 32 (Eliminazione degli sprechi relativi al mantenimento di documenti in forma cartacea):*
  - ... dal 1° gennaio 2010, gli obblighi di pubblicazione di atti e provvedimenti amministrativi aventi effetto di pubblicità legale si intendono assolti con la pubblicazione nei propri siti informatici ...
  - ... il CNIPA realizza e gestisce un portale di accesso ai siti ...
  
- *Art. 33 (Delega al Governo per la modifica del codice dell'amministrazione digitale, di cui al D. Lgs. 7 marzo 2005, n. 82):*
  - prevedere forme sanzionatorie [...] per le pubbliche amministrazioni che non ottemperano alle prescrizioni del codice;
  - ... affidamento temporaneo delle funzioni di cui all'articolo 17 del Codice ad altre strutture ...
  - ... normativa in materia di firma digitale al fine di semplificarne l'adozione e l'uso da parte della pubblica amministrazione ...
  - ... censimento e diffusione delle applicazioni informatiche ...
  - ... prevedere che tutte le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del citato D. Lgs. n. 165 del 2001 erogino i propri servizi, ove possibile, nelle forme informatiche e con le modalità telematiche, consolidando inoltre i procedimenti informatici già implementati, anche in collaborazione con soggetti privati ...
  
- *Art. 34 (Servizi informatici per le relazioni tra pubbliche amministrazioni e utenti):*
  - c. 2 *quater*: nei siti il registro dei processi automatizzati rivolti al pubblico - verifica a distanza del cittadino.
  
- *Art. 35 (Diffusione delle tecnologie telematiche nelle comunicazioni).*
  - ... o analogo indirizzo di posta elettronica basato su tecnologie che certifichino data e ora dell'invio e della ricezione delle comunicazioni e l'integrità del contenuto delle stesse.
  
- *Art. 36. (VOIP e Sistema pubblico di connettività)*
  - ... entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, un programma biennale atto ad assicurare, entro il 31 dicembre 2010, l'adesione di tutte le citate amministrazioni al predetto Sistema, la realizzazione di **progetti di cooperazione tra i rispettivi sistemi informativi e la piena interoperabilità delle banche dati, dei registri e delle anagrafi** ... [Il grassetto finale è nostro, ndr]

Come possiamo obiettare al legislatore l'assenza di una visione tecnologica avanzata? Non si possono avanzare scuse in ordine all'esplicito e perentorio obbligo della norma. Certo, alcune indicazioni, tecnicamente complesse, non possono essere solo affidate a un'enunciazione normativa. Fra tutte, è utile ricordare che l'adozione della PEC, la posta elettronica certificata, in

assenza di una revisione e gestione informatizzata dei procedimenti amministrativi, rischia di gettare nella confusione più totale tanto gli utenti quanto le amministrazioni. Ma, forse, questa potrebbe essere un'implicazione maliziosa della norma, una sferzata d'accelerazione per avviare la svolta gestionale tecnologica di cui abbiamo parlato.

### 3. La qualità dei servizi ICT

Il quesito successivo concerne proprio il modo in cui l'investimento pubblico in ICT viene gestito. I quaderni del CNIPA sulla qualità dei servizi ICT nelle Amministrazioni non sembrano aver avuto una reale presa sul sistema. In ogni caso, resta da chiedersi come sia allocato nei diversi contesti l'investimento in tecnologie.

La richiesta di "qualità" dei servizi a supporto tecnologico (ICT) erogati dalle amministrazioni pubbliche e di valutazione della stessa in termini di costi e congruità economica degli investimenti è di evidente coerenza. Il tema è vasto e ha bisogno della definizione e dell'integrazione di diverse ottiche.

Il punto di vista istituzionale richiama le linee strategiche del contesto evocato e anche le linee guida del CNIPA, nonché gli atti di indirizzo, le direttive per la gestione amministrativa, i regolamenti organizzativi in essere. Ma il punto di vista dei gestori/intermediari di servizi ovvero le amministrazioni pubbliche pone un'esigenza e un quesito di base: la capacità di rilevare il fabbisogno di servizi interni e rivolti all'esterno su base tecnologica e l'obbligo di integrare l'azione amministrativa ( procedimenti/servizi ) con la visione tecnologico-normativa in materia. E, dunque, proporre e valutare investimenti tecnologici motivati, strategie di acquisizione delle forniture ICT e appalti pubblici di fornitura, governo dei contratti ICT.

Ciò chiama in causa, d'altro canto, i fornitori e/o produttori di servizi: l'adesione agli standard internazionali come l'ISO e degli organismi specializzati quali l'IEEE, l'ACM, ecc.; il rapporto con la qualità, i costi, l'offerta del mercato; il *benchmarking* e l'adesione ai capitolati che dovrebbero includere penali e manutenzione del servizio fornito.

Come tutto ciò coincida o meno con la soddisfazione del cittadino è la logica aspettativa. Le amministrazioni dello Stato devono essere consapevoli delle diverse implicazioni dei termini: servizio, qualità, costi e prodotto in relazione ai diversi punti di vista. Tra le implicazioni: il costo correlato al beneficio e valutato nel ROI dell'amministrazione. Fondamentali sono dunque i criteri alla base del controllo che il servizio erogato sia quello effettivamente richiesto e il relativo costo sia adeguato.

Questi assunti richiedono di gestire una "filiera" della qualità che include:

- la rilevazione del fabbisogno di servizi in chiave tecnologica;
- la progettazione e la gestione dei servizi;
- il monitoraggio dei costi e della soddisfazione;
- la valutazione del ROI dell'innovazione tecnologica.

Ad alcuni dei temi elencati corrispondono metodologie e metriche di ausilio al controllo e verifica di tutti le fasi di sviluppo ed erogazione del servizio (e/o prodotto). In tutto questo ricorre la necessità della definizione esatta e non equivocabile di prodotto come quella di servizio, dei



criteri e dei metodi per la definizione della qualità del prodotto e di quella del servizio, delle metodologie e delle metriche atte a misurare la qualità. Ne consegue la necessità di offrire alle amministrazioni e di co-gestire con esse prospettive formative che investano:

1. le nozioni fondamentali della qualità dei servizi ICT;
2. le metodologie in materia di progettazione e realizzazione dei servizi ICT;
3. le competenze per la gestione della qualità;
4. le tecniche basilari di controllo e monitoraggio della qualità del servizio.

Il terzo asse dell'elenco dovrebbe tradurre in metodologie di processo le nozioni acquisite. Sulle metriche di valutazione e monitoraggio dei servizi ICT vale la pena di ricordare: la qualità contrattuale in fase di acquisizione di un bene o di un servizio, cioè che cosa mettere nel bando di gara, che cosa mettere nel contratto, che cosa evitare di inserire se non si è in grado di controllare, misurare, come procedere per migliorare, ecc.; il monitoraggio dell'esecuzione del servizio, il monitoraggio del prodotto/servizio erogato; la valutazione della qualità secondo metriche dirette di bilanciamento costi/qualità (*benchmark*) o metriche indirette di rilevazione della soddisfazione percepita (indagini, questionari, altro); la progettazione del miglioramento secondo tecniche di rilevazione della qualità attesa (rilevazioni di mercato, indagini, questionari, ecc.).

In generale, sulla documentazione pubblica esistente, vale la pena di richiamare lo schema CNIPA, traduzione visiva della serie di "Quaderni" citata.

## Linee guida per la qualità delle forniture ICT

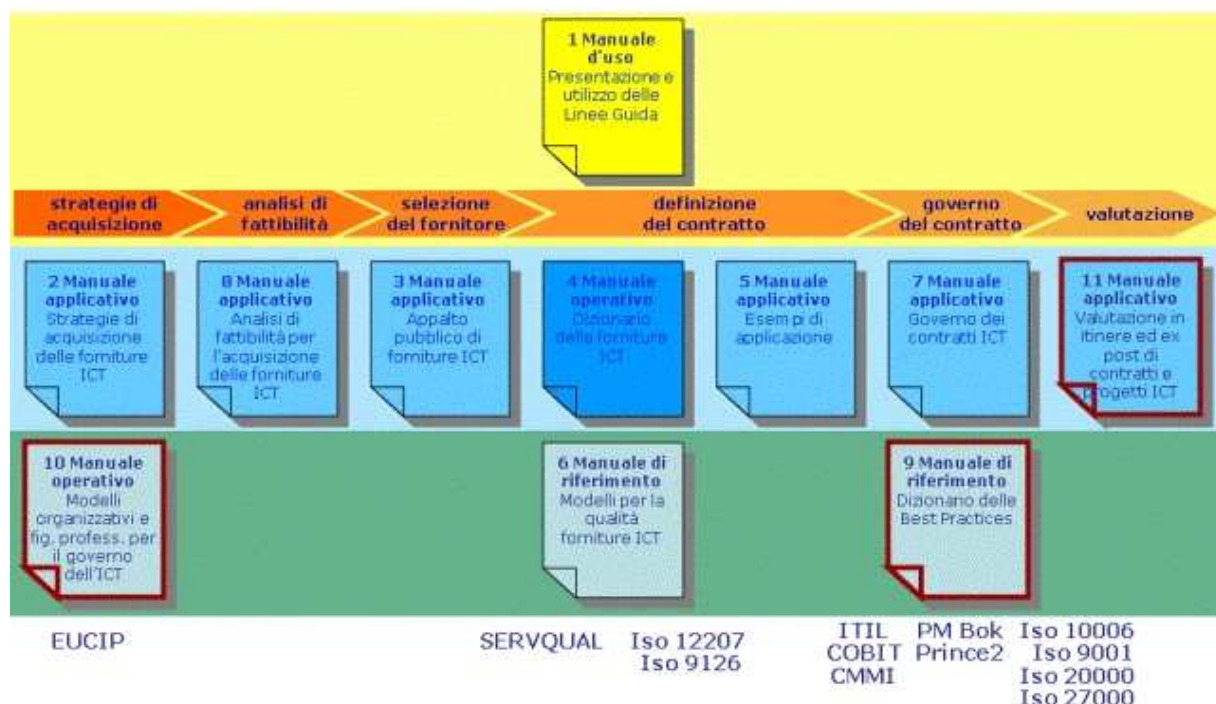


Figura 1. La qualità dei siti Web nella P.A..

Veniamo ora alle norme e alle linee guida dei siti delle pubbliche amministrazioni. Sinteticamente richiamate esse comportano:

- la disponibilità *on line* dell'elenco dei procedimenti e dei servizi oggetto di accesso pubblicati sui siti-portal, insieme ai responsabili, alle norme di riferimento e ai termini;
- le transazioni e i contratti *on line*;
- l'applicazione della L. 241/1990 e successive modifiche;
- lo snellimento amministrativo: mappatura dei flussi e gestione contestuale dell'informazione;
- la qualità dei siti e portali: accessibilità, usabilità, architetture;
- il ruolo dell'Amministrazione e le nuove professionalità.

La Direttiva 8/09 del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, art. 4, tradotta nelle Linee guida per i siti Web della PA si articola nel sommario che segue:

1. Destinatari delle Linee guida e normativa di riferimento
  - 1.1. Normativa
2. Analisi e identificazione degli interventi da realizzare
  - 2.1. Tipologia dei siti web della PA e livelli d'interattività
  - 2.2. Tipologie di intervento da realizzare
3. Criteri d'indirizzo per la razionalizzazione dei contenuti e per la riduzione dei siti Web delle PA
  - 3.1. Razionalizzazione dei contenuti di un sito Web pubblico (Caso B)
  - 3.2. Riduzione dei siti Web pubblici (Caso C)
4. Criteri d'indirizzo e strumenti per garantire la qualità dei siti web della pubblica amministrazione
  - 4.1. Iscrizione al dominio ".gov.it"
  - 4.2. Trasparenza e contenuti minimi dei siti istituzionali pubblici
  - 4.3. Aggiornamento e visibilità dei contenuti
  - 4.4. Accessibilità e usabilità
  - 4.5. Accesso ai servizi *on line*
  - 4.6. *Policy*
  - 4.7. Dati per il monitoraggio
5. Criteri di indirizzo e strumenti per il trattamento dei dati, della documentazione pubblica e per la loro reperibilità
  - 5.1. Classificazione e semantica
  - 5.2. Formati aperti
  - 5.3. Contenuti aperti
6. Metodi per la rilevazione e il confronto della qualità dei siti web della P.A.
  - 6.1. Valutazione degli utenti
  - 6.2. Indici di qualità e *benchmarking*
  - 6.3. Partecipazione e Web 2.0



- A1. Contenuti minimi dei siti istituzionali pubblici
- A2. Gestione e sviluppo dei siti Web della pubblica amministrazione
- A3. Componenti funzionali per la costruzione dei siti Web della P.A.
- A4. Ruoli coinvolti nello sviluppo e nella gestione dei siti Web della P.A.

Il documento è sostanzialmente ben formulato anche se denso di quesiti e problemi attuativi proprio a ragione del suo impianto tecnico-tecnologico. Un esempio venga dalla citazione seguente che elenca i contenuti minimi che i siti istituzionali devono offrire ovvero:

- l'articolazione e le attribuzioni, anche in termini di procedimenti amministrativi di competenza, dei singoli uffici di livello dirigenziale generale e non;
- i nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici;
- il settore dell'ordinamento giuridico riferibile all'attività svolta;
- per ogni dirigente responsabile di un ufficio:
  - riferimenti telefonici;
  - riferimenti posta elettronica;
  - riferimenti posta elettronica certificata.

e, ancora, le indicazioni relative all'Ufficio per le relazioni con il pubblico e il Responsabile del procedimento di pubblicazione.

Le informazioni relative all'Ufficio relazioni con il pubblico (URP), reso obbligatorio dalla Legge 150/2000, anche se presenti all'interno dell'organigramma **devono essere direttamente raggiungibili dalla testata o dalla home page** indirizzate dall'etichetta "URP" o "Ufficio Relazioni con il Pubblico". Il **nominativo del responsabile del procedimento di pubblicazione**, completo di indirizzo e-mail, deve essere raggiungibile dalla barra di coda del sito (*footer*), presente in tutte le pagine, all'indirizzo [www.nomesito.gov.it/responsabile](http://www.nomesito.gov.it/responsabile).

Non trascuriamo le informazioni relative alla trasparenza, alla valutazione e al merito da pubblicare nel sito:

- il programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed il relativo stato di attuazione;
- il Piano e la Relazione sulle *performance*;
- l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
- l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti, sia per i dipendenti
- i nominativi e i *curricula* dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione e del Responsabile delle funzioni di misurazione della performance;
- i *curricula* dei dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative, redatti in conformità al vigente modello europeo;
- le retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla valutazione di risultato;
- i *curricula* e le retribuzioni di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo;

- gli incarichi, retribuiti e non retribuiti, conferiti ai dipendenti pubblici e a soggetti privati

Nella medesima sezione, ai sensi dell'art. 21 della Legge 18 giugno 2009 n. 69, occorre aggiungere:

- la pubblicazione dei tassi di assenza e di maggiore presenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale;
- i nominativi e i *curricula* dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione e del Responsabile delle funzioni di misurazione della *performance*;
- i *curricula* dei dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative, redatti in conformità al vigente modello europeo;
- le retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla valutazione di risultato;
- i *curricula* e le retribuzioni di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo;
- gli incarichi, retribuiti e non retribuiti, conferiti ai dipendenti pubblici e a soggetti privati.

I siti istituzionali devono contenere **l'elenco dei procedimenti amministrativi di competenza dell'Amministrazione** titolare del sito e per ciascuno indicare:

- **l'ufficio dirigenziale** non generale cui compete il procedimento e il **relativo responsabile**;
- il **termine** per la conclusione del procedimento;
- **l'unità organizzativa** responsabile dell'istruttoria, di ogni altro adempimento procedimentale e dell'adozione del provvedimento finale;
- **le scadenze e le modalità di adempimento dei procedimenti.**

Il servizio di consultazione dell'elenco dei procedimenti dovrà essere **raggiungibile dalla home page del sito**, in posizione ben evidente, e correlata alle sezioni informative sui procedimenti ed a quelle di distribuzione della modulistica e servizi on line.

Pubblicazioni e messaggi di informazione e di comunicazione dovranno includere:

- la conoscenza delle disposizioni normative di pertinenza;
- le attività dell'istituzione e il suo funzionamento;
- l'accesso ai servizi pubblici erogati;
- la conoscenza su temi di rilevante interesse pubblico e sociale di competenza;
- i processi interni di semplificazione delle proprie procedure e di modernizzazione dei propri apparati;
- la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi di competenza;
- la conoscenza e la visibilità di eventi d'importanza locale, regionale, nazionale e internazionale.

I contenuti, infine, dovranno essere redatti secondo regole editoriali definite che ne assicurino **coerenza generale e chiarezza espositiva**:

- breve testo esplicativo;
- eventuale *link* a testo esplicativo più esteso;
- tipologia del servizio secondo la tassonomia dei servizi *on line*;
- data prevista di disponibilità del nuovo servizio;
- data di scadenza;
- avvisi (es.: proroga dei termini, nomina della commissione, elenco ammessi, ecc.);
- calendari (es.: data degli scritti, data degli orali, ecc.);

Chi non rileva immediatamente la trasposizione in chiave di informazione elettronica di un ventennio di norme sulla riforma dell'amministrazione e lo snellimento amministrativo, a partire dalla storica Legge n. 241 del 1990, dal D. Lgs. n. 29 del 1993, passando attraverso norme sulla semplificazione, l'informatizzazione, i servizi di comunicazione interna ed esterna la Legge n. 150 del 2000 e via dicendo? Dunque ancora una volta l'invito perentorio allo svecchiamento organizzativo e all'impiego sensato dello sviluppo ICT, che prima di essere tecnologico è ideativo-progettuale sulla base dell'analisi e della riconversione elettronica di procedimenti e servizi.

Interessante, infine, lo sforzo di strutturazione e integrazione professionale degli addetti che prevede la co-azione e i seguenti ruoli nello sviluppo e nella gestione dei siti Web:

- a) Responsabile del procedimento di pubblicazione dei contenuti sul sito;
- b) Responsabile dell'accessibilità informatica;
- c) Responsabile dei sistemi informativi;
- d) Capo ufficio stampa;
- e) Responsabile ufficio relazioni con il pubblico;
- f) Responsabile della sicurezza informatica;
- g) Responsabile della gestione della rete;
- h) Webmaster;
- i) Redattore Web;
- l) Web designer.

Con questo elenco che rinvia alla necessità di progetti formativi ampi e finalizzati a oggetti gestionali precisi, veniamo a una riflessione di sintesi sui qualità dei siti Web nella pubblica amministrazione. L'Amministrazione digitale resterà un'ennesima norma cieca se non prevedrà una serie di azioni progettuali non estemporanee da parte delle amministrazioni dello stato, prima di continuare con bandi di gara e servizi generici sulla carta. Sarebbe auspicabile, un piano integrato con la formazione universitaria post-laurea in chiave interdisciplinare sui temi della comunicazione digitale e in Rete, come da tempo abbiamo proposto e avviato.

#### 4. La fine del procedimento amministrativo

Proponiamo, per concludere, una sintesi visiva del passaggio alla fine del vecchio procedimento amministrativo con le immagini che seguono.



Schema 1. La vecchia procedura di mappatura del procedimento

Le operazioni di controllo automatico delle informazioni in ingresso attraverso un protocollo informatico adeguato consentono di eliminare l'iter amministrativo e di far coincidere innesco e chiusura del procedimento, attraverso un'adeguata gestione dell'informazione, utilizzando la normativa esistente.

Come fare? Occorre mappare ogni procedimento, semplificarne l'iter ragionando sui tipi di informazione che l'istanza e la relativa (auto)-certificazione di informazione richiede all'utente, individuare quale informazione deve essere verificata da parte dell'amministrazione, stabilire le connessioni tra controllo dei dati e delle informazioni richieste e l'esito positivo del procedimento, tradurre il tutto in sistemi informativi e archivi intelligenti, meglio se reali *data base* per la correlazione automatica del tutto, attuando il dovere di uso e interscambio dei dati, **non di certificati**, tra amministrazioni.



Schema 2. Nuova procedura per semplificare il contenuto e gestirlo on line

Da dove iniziare: occorre una ri-progettazione del sistema e dei responsabili dello stesso ripartendo obiettivi e risultati attesi dal nuovo sistema.



Schema 3. Progettare il sistema.

Questa ipotesi richiede la riconfigurazione del lavoro e dei tradizionali rapporti *back office-front office*. Il rapporto *back office/front office* è azzerato; il *front office* virtuale diventa contestuale con il *back office* fisico/virtuale.



Schema 4. La riconfigurazione del lavoro.

Questa è la nuova Amministrazione digitale.