

Ricerca Formez - Istituto Cattaneo

e-government e Regioni
La ricerca: presupposti, strumenti e risultati

La ricerca è stata coordinata da Alessia Damonte, che ne ha elaborato il rapporto di sintesi e riveduto la versione definitiva.

Le rilevazioni presso gli enti Regione, e la redazione dei relativi rapporti intermedi di ricerca, sono state realizzate da:

Tiziana Caponio (Valle d'Aosta, Piemonte, Liguria)

Alessia Damonte (Lombardia)

Francesco Di Gregorio (Puglia, Basilicata)

Luigi Di Gregorio (Umbria, Lazio, Sardegna)

Terenzio Fava (Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia)

Marco La Bella (Calabria, Sicilia)

Sergio Vasarri (Emilia-Romagna, Toscana, Marche)

Monica Zuccarini (Campania, Abruzzo, Molise)

Si ringraziano caldamente tutti gli interlocutori regionali, senza i quali la ricerca non sarebbe stata possibile, per la loro disponibilità.

INDICE

PARTE I. LA RICERCA: SINTESI.....	1
1. Introduzione.....	2
2. Ipotesi e strumenti della ricerca	6
4. I risultati.....	11
4.1. <i>La diffusione dell'innovazione</i>	11
3.2. <i>Le dimensioni dell'innovazione</i>	13
3.2.1. La tecnologia.....	14
3.2.2. L'organizzazione delle competenze.....	18
3.2.3. La formazione	21
4. Le Regioni e le dimensioni dell'innovazione	23
Bibliografia	25
PARTE II. I RAPPORTI REGIONALI.....	26
1. La Regione Abruzzo.....	27
1.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alla Ict	27
1.2. Le infrastrutture Ict nell'ente	29
1.3. Le Ict a supporto delle attività di governo	29
1.3.1. <i>Ict ed attività di autoamministrazione</i>	29
1.3.2. <i>Ict e gestione del territorio</i>	30
1.4. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	31
1.5. Prospettive e scenari.....	33
2. La Regione Basilicata.....	38
2.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alla Ict	38
2.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	39
2.2.1. <i>Ict ed attività di autoamministrazione</i>	40
2.2.2. <i>Ict e gestione del territorio</i>	40
2.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	42
2.4. Prospettive e scenari.....	42
3. La Regione Calabria	44
3.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict	44
3.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	45
3.2.1. <i>Ict ed autoamministrazione</i>	46
3.2.2. <i>Ict e gestione del territorio</i>	46
3.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	47
3.4. Prospettive e scenari.....	50
4. La Regione Campania.....	54
4.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict	54
4.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	55
4.2.1. <i>Ict ed attività di autoamministrazione</i>	58
4.2.2. <i>Ict e gestione del territorio</i>	59
4.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	60
4.4. Prospettive e scenari.....	63
5. La Regione Emilia-Romagna	65
5.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict	66
5.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	67
5.2.1. <i>Ict ed autoamministrazione</i>	67
5.2.2. <i>Ict e gestione del territorio</i>	68
5.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	69
5.4. Prospettive e scenari.....	72
6. La Regione Friuli Venezia-Giulia.....	73

6.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict	73
6.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	75
6.2.1. Ict ed autoamministrazione	76
6.2.2. Ict e gestione del territorio	77
6.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	77
6.4. Prospettive e scenari	79
7. La Regione Lazio.....	81
7.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict	81
7.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	82
7.2.1. Ict ed attività di autoamministrazione	83
7.2.2. Ict e gestione del territorio	83
7.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	84
7.4. Prospettive e scenari	85
8. La Regione Liguria.....	89
8.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict	89
8.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	90
8.2.1. Ict ed attività di autoamministrazione	91
8.2.2. Ict e gestione del territorio	92
8.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	95
8.4. Prospettive e scenari	96
9. La Regione Lombardia	98
9.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict	98
9.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	100
9.2.1. Ict ed attività di autoamministrazione	102
9.2.2. Ict e gestione del territorio	104
9.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	108
9.4. Prospettive e scenari	111
10. La Regione Marche	112
10.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict	112
10.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	113
10.2.1. Ict ed attività di autoamministrazione	114
10.2.2. Ict e gestione del territorio	115
10.4. Prospettive e scenari	120
11. La Regione Molise	122
11.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alla Ict	122
11.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	124
11.2.1. Ict ed attività di autoamministrazione	125
11.2.2. Ict e gestione del territorio	125
11.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	126
11.4. Prospettive e scenari	129
12. La Regione Piemonte.....	131
12.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alla Ict	131
12.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	132
12.2.1. Ict ed attività di autoamministrazione	134
12.2.2. Ict e gestione del territorio	135
12.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	142
12.4. Prospettive e scenari	145
13. La Regione Puglia.....	147
13.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict	148
13.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	148
13.2.1. Ict ed autoamministrazione	150
13.2.2. Ict e gestione del territorio	151
13.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	152
13.3. Prospettive e scenari	154
14. La Regione Sardegna.....	157

14.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict	157
14.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	159
14.2.1. Ict ed autoamministrazione	160
14.2.2. Ict e gestione del territorio	161
14.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	161
14.4. Prospettive e scenari	162
15. La Regione Sicilia.....	167
15.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict	167
15.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	169
15.2.1. Ict ed autoamministrazione	170
15.2.2. Ict e gestione del territorio	170
15.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	171
15.4. Prospettive e scenari	173
16. La Regione Toscana.....	179
16.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict	179
16.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	181
16.2.1. Ict ed autoamministrazione	181
16.2.2. Ict e gestione del territorio	182
16.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	185
16.3. Prospettive e scenari	187
17. La Regione Trentino Alto-Adige.....	189
17.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alla Ict	189
17.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	190
17.2.1. Ict ed autoamministrazione	190
17.2.2. Ict e gestione del territorio	191
17.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	191
17.4. Prospettive e scenari	192
18. La Regione Umbria	193
18.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alla Ict	193
18.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali	195
18.2.1. Ict ed autoamministrazione	196
18.2.2. Ict e gestione del territorio	196
18.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	196
18.4. Prospettive e scenari	197
19. La Regione Valle d'Aosta	203
19.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict	203
19.2. Le infrastrutture Ict nell'ente	205
19.3. Le Ict a supporto delle attività di governo regionale	206
19.3.1. Ict ed attività di autoamministrazione	207
19.3.2. Ict e gestione del territorio	208
19.4. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	211
19.5. Prospettive e scenari	212
20. La Regione Veneto.....	216
20.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict	216
20.2. Le infrastrutture Ict nell'ente	218
20.3. Le Ict a supporto delle attività di governo regionale	219
20.3.1. Ict ed attività di autoamministrazione	220
20.3.2. Ict e gestione del territorio	221
20.4. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione	221
20.5. Prospettive e scenari	223
Appendice 1. Le tracce di intervista	225
Appendice 2. I fogli per l'autocompiazione	228

TABELLE E FIGURE

Tab. A. Gli indirizzi per la modernizzazione dell'azione pubblica.....	2
Tab. B. Sinossi della principale normativa a sostegno della riforma della Pa negli anni '90	3
Tab. C. La mappa del cambiamento regionale	9
Tab. D. Realizzazioni degli Enti Regione nella sfera delle infrastrutture e degli applicativi	14
Tab. E. Servizi comunicativi offerti dalle Regioni tramite <i>web</i>	17
Tab. E. Strutture "Si" e "Formazione", e relativi riporti gerarchici	19
Tab. F. Interventi in formazione.....	22
Tab. G. Le Regioni e le dimensioni dell'innovazione: stato degli interventi	23
Tab. 1.1 – Regione Abruzzo: formazione informatica programmata per l'anno 2001/2002.	32
Tab. 1.2. – Regione Abruzzo: progetti per l' <i>e-government</i>	33
Tab. 2.1 – Regione Basilicata: progetti per l' <i>e-government</i>	41
Tab. 2.2 – Regione Basilicata: formazione informatica programmata nel 2001.	42
Tab. 3.1 – Regione Calabria: programma regionale di formazione per il personale 2000	48
Tab. 3.2 – Regione Calabria: suddivisione dei fondi destinati alla formazione per attività	48
Tab. 3.3 – Regione Calabria: Por 2000/2006, misura 6.3	50
Tab. 4.1 – Regione Campania: progetti per l' <i>e-government</i>	56
Tab.4.2. – Regione Campania: formazione informatica programmata 2001/2002.	61
Tab. 4.3. – Regione Campania: spesa per informatica 2002-2001 per l'Area "Ricerca Scientifica, Statistica, Sistemi Informativi ed Informatica"	62
Tab. 4.4. – Regione Campania: direttrici strategiche per lo sviluppo della Società dell'informazione	64
Tab.5.1 – Regione Emilia-Romagna: formazione dipendenti 2001	69
Tab.5.2 – Regione Emilia-Romagna: formazione per sub-aree informatiche 2001	70
Tab.5.3 – Regione Emilia-Romagna: formazione 2001 per qualifica	70
Tab. 5.4 – Regione Emilia-Romagna: corsi a progetto e corsi a catalogo 2001	71
Tab. 6.1 – Regione Friuli Venezia-Giulia: età media e permanenza media nella Pa dei livelli dirigenziali per funzione	74
Tab. 6.2 – Regione Friuli Venezia-Giulia: formazione realizzata nel 2001 per aree di attività.....	78
Tab. 7.1 – Regione Lazio: riepilogo del Piano regionale	87
Tab. 8.1 – Regione Liguria: progetti Ict per settore di attività e stato di avanzamento	93
Tab. 9.1 – Regione Lombardia: progetti in corso per l' <i>e-government</i>	106
Tab. 9.2 – Regione Lombardia: formazione informatica erogata nel 2001	109
Tab. 10.1 – Regione Marche: Piano d'azione regionale per la Società dell'informazione e della conoscenza	115
Tab. 10.2 – Regione Marche: Programma Formativo per il Personale regionale 2001	118
Tab. 11.1 – Regione Molise: formazione effettuata nell'anno 2001	127
Tab. 11.2 – Regione Molise: progetti per l' <i>e-government</i>	129
Tab. 12.1 – Regione Piemonte: progetti per settore di attività e stato di avanzamento	139
Tab. 12.2 – Regione Piemonte: formazione informatica programmata nel 2001	144
Tab. 13.1 – Regione Puglia: progetti per l' <i>e-government</i>	151
Tab. 13.2 – Regione Puglia: formazione programmata.....	153
Tab. 13.3 – Regione Puglia: Por 2000-06, misure per l'attuazione dell' <i>e-government</i>	155
Tab. 14.1 – Regione Sardegna: interventi previsti dal Piano telematico regionale.....	165
Tab. 15.1 – Regione Sicilia: fabbisogni formativi per informatica 2000	171
Tab. 15.2 – Regione Sicilia: Reti e servizi per la società dell'informazione	174
Tab. 15.3 – Regione Sicilia: Stato di attuazione misure per l' <i>e-government</i>	177
Tab. 15.4 – Regione Sicilia: Società dell'Informazione	178
Tab. 16.1 – Regione Toscana: programma di governo 2000-2005 "Una Toscana più efficiente e meno burocratica"; Piano territoriale "e-Toscana"	185
Tab. 16.2 – Regione Toscana: piano di formazione 2001	187
Tab. 18.1 – Regione Umbria: sintesi del Piano di <i>e-government</i> regionale.....	201
Tab. 19.2 – Regione Valle d'Aosta: progetti per settore di attività e stato di avanzamento	214
Fig. 1.1 – Regione Abruzzo: organigramma della Struttura Speciale di Supporto Sir	28
Fig. 4.1 – Regione Campania: organigramma dell'Area "Ricerca Scientifica, Statistica, Sistemi Informativi, Informatica"	55
Fig. 6.1 – Regione Friuli Venezia-Giulia: organigramma della struttura "Presidenza".....	73
Fig. 9.1 – Regione Lombardia: organigramma della Dg "Presidenza".....	99
Fig. 11.1 – Regione Molise: organigramma della Dg "Presidenza della Giunta".....	123
Fig. 11.2 – Regione Molise: organigramma della Dg "AA.GG. del Personale, dell'Organizzazione, delle Risorse Finanziarie e strumentali del contenzioso".....	123

Fig. 12.1 – Regione Piemonte: organigramma della Direzione 7	131
Fig. 14.1 – Regione Sardegna: attuale infrastruttura Ict regionale	159
Fig. 14.2 – Regione Sardegna: progetto di configurazione dell' infrastruttura di rete per la RUPAR	166
Fig. 19.1 - Regione Valle d' Aosta: organigramma della Presidenza	203
<u>Fig. 20.1 – Regione Veneto: organigramma della Segreteria “Affari Generali” e della Direzione SI.</u>	<u>217</u>

PARTE I

LA RICERCA: SINTESI

1. Introduzione

Il rinnovamento della Pa è divenuto in Italia una necessità sempre più pressante nell'ultimo decennio, a fronte dei mutamenti radicali che hanno attraversato le organizzazioni pubbliche e private in Europa ed in occidente. L'innovazione, nella percezione sempre più diffusa, si è resa e si rende indispensabile per fare sì che la Pa continui a rappresentare un fattore di promozione ed accompagnamento dello sviluppo economico e sociale, e non si ponga invece come un ostacolo (Bresser Pereira, 1999: 147-167). Di fronte anche al processo di costruzione di uno spazio comune europeo nella sfera delle attività economiche, la sedimentazione di logiche amministrative inadeguate ai nuovi contesti ha infatti posto con sempre maggiore urgenza il problema dei costi superflui e degli elementi di vischiosità introdotti nelle dinamiche economiche e sociali da regolazioni ridondanti e spesso non razionali nel proprio complesso, da una frammentazione delle competenze, e da una scarsa comunicazione sia tra agenzie pubbliche dei diversi livelli di governo, sia tra queste ed i soggetti privati rilevanti, tipica tra altri del contesto italiano.

L'attività di riforma che si è sviluppata a livello nazionale durante gli anni '90 ha così inteso raccogliere ed implementare le linee guida europee¹ attraverso le quali, nel decennio scorso, si è dato forma ad un diverso modello di società, e di organizzazioni pubbliche in essa, necessarie a sostenere entro lo spazio europeo le sollecitazioni alla competitività che i fenomeni economici hanno reso globali.

In risposta a questa sfida, la modernizzazione della Pa si è imposta sempre più come una questione centrale nell'agenda nazionale, ed in maniera esplicita fin dal 1993, quando, a seguito del "Rapporto sullo stato della Pubblica Amministrazione", sono state elaborate le linee guida che hanno informato in maniera organica tutte le successive iniziative di risposta al problema della modernizzazione dell'azione pubblica (v. tab. A).

Tab. A. Gli indirizzi per la modernizzazione dell'azione pubblica

1. rendere visibile il prodotto delle amministrazioni pubbliche, per consentire la valutazione comparativa ed il confronto con i costi sostenuti
2. ordinare l'amministrazione come corpo professionale autonomo, responsabile della gestione amministrativa
3. rafforzare l'autonomia ed il decentramento dei poteri di decisione e gestione
4. ridefinire la taglia delle amministrazioni semplificando l'attività di governo
5. rompere l'intrico legislativo, per passare da un'amministrazione di procedure ad un'amministrazione di risultati
6. reclutare il personale pubblico secondo criteri di merito e ricostruire la dirigenza pubblica

¹ Nel 1993, il libro bianco della Commissione D lors su crescita, competitivit  ed innovazione riprendeva il concetto di "autostrade dell'informazione" – nato negli US ad indicare la diffusione della rivoluzione digitale – per modificarlo in quello di "societ  dell'informazione", nel quale si sottolinea la dimensione sociale oltre che economica dell'innovazione legata alle Ict. Da allora il tema non   mai stato abbandonato, sebbene abbia acquisito valenze operative pi  visibili solo alla fine degli anni '90. Il V programma quadro di ricerca e sviluppo tecnologico finanziato dall'Ue per il periodo di programmazione 1998-2002 ha infatti dedicato un programma tematico sulle tecnologie per la societ  dell'informazione, mentre i fondi strutturali per la programmazione 2000-06 considerano esplicitamente la societ  dell'informazione una delle condizioni della competitivit  regionale.

7. ridistribuire le risorse eliminando gli sprechi e migliorando la qualità dei servizi
8. riordinare gli spazi amministrativi
9. regolare meno, regolare meglio: alleggerire la disciplina pubblica
10. rafforzare il processo di integrazione comunitaria

Fonte: nostra elaborazione da Dipartimento della Funzione Pubblica (1993).

Gli obiettivi del percorso di riforma elaborato dal livello nazionale, da allora, hanno coinciso con la promozione in tutti i livelli della Pa di un processo di adeguamento ai mutamenti sociali, culturali, organizzativi e tecnologici altrove già consolidati, e considerati un vantaggio sia nella sfera dell'economia che in quella della cittadinanza (Di Giorgi, 2002).

L'attività normativa, affermando ed imponendo il trasferimento di competenze amministrative, la privatizzazione del rapporto di lavoro pubblico, la libertà di scelta nell'organizzazione interna, la semplificazione, ha dunque indotto e reso possibile ai governi regionali e locali il proprio mutamento, definendone contestualmente anche gli strumenti – in modo da superare in modo definitivo un modello burocratico, rigido e spesso ridondante, basato sugli atti, per sostituirlo con un'amministrazione integrata nei suoi processi interni e *performance-oriented*, che si presenti dunque al cittadino con un'immagine di unitarietà e coerenza, e con rinnovate capacità di soddisfare i suoi specifici bisogni in modo efficiente ed efficace (Capano, 2002).

Questa attività di normazione del cambiamento della Pa si è protratta per tutti gli anni '90, ristrutturando il sistema di vincoli e di incentivi delle organizzazioni pubbliche lungo quattro direttrici strutturali (Rebora, 1999: 50 sgg):

1. logiche primarie dell'azione amministrativa (trasparenza e semplificazione)
2. organizzazione interna e sistemi di gestione
3. personale e relazioni sindacali
4. relazioni centro-periferia (decentramento amministrativo)

declinati poi settorialmente attorno alle amministrazioni centrali, agli enti regionali e locali (v. tab. B).

Tab. B. Sinossi della principale normativa a sostegno della riforma della Pa negli anni '90

Anno	Interventi trasversali			Interventi settoriali		
	Logiche di azione Pa	Organizzazione e sist. gestione	Personale e relaz. sindac	Relazioni centro-periferia	Amm.ni centrali	Regioni ed enti locali
90	L. 241					L.142
92		L.421, art.2	L.421, art.2			L.421, art.4 (finanza enti territoriali)
93	d.lgs.29, art.12 (Urp)	d.lgs.29; d.lgs.39 (sistemi informativi e Aipa)	d.lgs.29		d.lgs.504 (finanza territoriale) L. 81 (elezione diretta del sindaco)	
94		L.109 (legge quadro lavori pubblici)				
95	L.273 (semplificazione procedimenti ed				d.lgs.77 (ordinamento finanziario e	

efficienza)			contabile)			
96			L.662			
97	L.59 (legge annuale di delegificazione) L.127 (snellimento)	L.59	L.59 d.lgs.396 (contrattazione e rappresentatività)	L.59 d.lgs.143 (agricoltura) d.lgs.422 (trasporto locale) d.lgs.469 (mercato del lavoro)	L.59 L.94 (riforma del bilancio)	L.127 (snellimento decisione e controllo)
98		d.lgs.80 L.191 (modifiche e integrazione a L.59) L.415 (modifica L.109)	d.lgs.80	d.lgs.112 (attribuzione di compiti) d.lgs.114 (commercio) d.lgs.123 (sostegno alle imprese) d.lgs.143 (commercio estero)		L.191 (modifica e integrazione L.127) L.448 (patto di stabilità)
99	L.50 (prima legge annuale di delegificazione) d.lgs.286 (carta dei servizi)	d.lgs.286 (sistema controlli)			d.lgs.300 (organizzazione del governo) d.lgs.303 (presidenza del consiglio)	L265 (revisione 142)
00	D.P.R. 445 (Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa»)					

Fonte: *adattamento da G.Rebora (1999:54-55).*

All'interno di questa produzione legislativa, sono dunque state definite le direttrici per il mutamento delle amministrazioni, prestando attenzione a ciascuna delle dimensioni chiave del cambiamento. Così, dagli anni '90 ogni organizzazione pubblica è chiamata a darsi assetto proprio, informandolo però a criteri di funzionalità, comunicazione ed interconnessione, imparzialità e trasparenza, con l'obiettivo di riduzione del personale ma senza pregiudizio all'acquisizione di nuove professionalità; inoltre, l'orientamento all'utente ed al risultato vengono collegati all'implementazione di diritti di accesso ai documenti amministrativi, alla definizione di tempi certi e ridotti per ogni provvedimento ed all'individuazione di un funzionario per questo responsabile, all'istituzione di uffici di relazione con il pubblico e di sportelli unici a riferimento unitario soprattutto per le nuove imprese, alla semplificazione dei procedimenti ed all'estensione dell'autocertificazione, all'elaborazione di carte dei servizi. Particolare attenzione ha inoltre ricevuto di recente il documento amministrativo, come *output* specifico delle procedure decisionali della Pa, la cui gestione 'virtuale' rappresenta uno dei requisiti fondanti della nuova logica d'azione amministrativa, ed una delle principali ragioni di resistenza culturale interna alle tecnostutture. Il TU 445/2000, riprendendo i temi della validità legale dei documenti digitali e delle operazioni amministrative svolte per via elettronica, ha cercato di riaffermare la necessità ed insieme ribadire gli

strumenti di cui i diversi livelli amministrativi sono spinti a dotarsi, per rendere possibile l'integrazione delle procedure e lo scambio di informazioni alla base della "nuova" Pa.

Le Ict rappresentano così, in questo quadro, l'ineludibile parte tecnologica della rivoluzione copernicana, che, attraverso la costruzione di reti, rendono possibile la comunicazione tra livelli amministrativi e tra articolazioni organizzative, l'integrazione delle procedure e degli *workflows*, la circolazione diffusa delle informazioni rilevanti – e dunque quella divisione del lavoro tra *front-offices* locali e *back-offices* centrali e regionali identificata dal piano nazionale di *e-government* come propria della nuova Pa. Questa rilevanza viene ulteriormente ribadita negli stessi documenti di Programmazione economica del Governo², nei quali lo sviluppo della società dell'informazione e della *new economy* rivestono un ruolo cardine, su tre importanti direttrici: risorse umane, *e-government*, *e-commerce*.

Ancora, la realizzazione della Società dell'informazione entro il breve-medio periodo rappresenta inoltre uno degli obiettivi prioritari del "Programma di Sviluppo del Mezzogiorno" (Psm), predisposto dal Ministero dell'Economia e dal suo Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e Coesione. Questo infatti prevede per il periodo 2000-2006 la costituzione della Società dell'Informazione nell'ambito dell'area "reti e nodi di servizio", nella sezione delle reti immateriali, collegandola ad obiettivi specifici quali il sostegno all'uso ed all'integrazione delle reti telematiche tra le amministrazioni pubbliche, attraverso un programma coordinato d'interventi finalizzati a migliorare i livelli di efficienza e la qualità dei servizi offerti alle famiglie e alle imprese; la promozione dell'integrazione economica su scala internazionale, anche attraverso relazioni con altri sistemi economici, culturali e civili; la crescita della presenza istituzionale delle Regioni e degli enti locali nel sistema di relazioni esterne del Mezzogiorno, estendendo la capacità della pubblica amministrazione ad operare in tale contesto.

² Dpef 2001-2004, paragrafo VI.6 su "e-society, e-government, e-commerce", Legge Finanziaria 2001 e collegati.

2. Ipotesi e strumenti della ricerca

Il presupposto che ha informato la ricerca nel suo disegno e negli strumenti consiste nella convinzione che l'innovazione della Pa non sia un fenomeno unidimensionale, e dunque non possa essere ricondotto alla semplice presenza di tecnologie nelle organizzazioni pubbliche.

Nel passaggio da un modello di amministrazione basato sugli atti e sulla correttezza procedurale ad uno basato sui flussi informativi transgiurisdizionali e sui risultati, le Ict sono state considerate infatti come una delle variabili che possono concorrere alla trasformazione. Le altre, con una semplificazione, possono essere ricondotte a tre: la normativa, l'organizzazione, la formazione (Marasso, 2001:83 sgg.).

La *normativa*, soprattutto entro le tecnostrutture dei governi, gioca un ruolo fondamentale, rappresentando la formalizzazione di una precisa ed ineludibile volontà politica. Essa rende dunque operativa una dichiarazione di intenti, l'indicazione di corsi d'azione da privilegiare, la legittimazione del cambiamento di regole – così ponendo nell'agenda delle diverse organizzazioni pubbliche il loro mutamento complessivo, chiarendone gli obiettivi e sovente suggerendone gli strumenti.

L'*organizzazione* pertiene alla struttura dei flussi di lavoro e delle comunicazioni, all'impiego di nuove competenze chiave, alla implementazione entro architetture digitali di flussi integrati transgiurisdizionali di informazione – qui, in modo tale da sostenere concretamente il ripensamento delle relazioni tra pubblico e privato e tra livelli di governo, attraverso il ricorso a risorse estranee alla tradizione amministrativa o a strumenti già consolidati da impiegare secondo logiche diverse.

La *formazione* rimanda allo sviluppo ed alla diffusione di nuove culture professionali, di competenze e di logiche di lavoro senza le quali nessuna delle altre variabili avrebbe possibilità di consolidare con successo il cambiamento. L'assenza di un progetto formativo, o una sua elaborazione svincolata dagli obiettivi dell'innovazione, rende infatti deserta la normativa, inefficace la riorganizzazione, inutilizzata la tecnologia. La promozione della cultura adeguata al modello emergente, attraverso percorsi coerenti di (ri)qualificazione per il personale, risultano fondamentali per ottenere l'istituzionalizzazione del cambiamento anche nelle prassi minute – ossia, per promuovere il processo che porta a sostanziare, all'interno dell'organizzazione, quei valori, orientamenti e comportamenti che consolidano il mutamento e l'innovazione nel quotidiano.

La *tecnologia*, infine, è lo strumento che, declinato secondo modalità appropriate agli obiettivi strategici, sostiene l'operatività del modello auspicato, rendendo possibile il cambiamento di paradigma.

È lo sviluppo, e l'equilibrio nei livelli di sviluppo, di queste quattro variabili che può garantire quindi l'adeguamento delle amministrazioni pubbliche alle linee disegnate a livello europeo e nazionale.

In questo quadro, la diffusione nell'impiego delle Ict viene considerata un elemento chiave per realizzare il governo della complessità secondo le nuove logiche – elemento che il piano d'azione per l'*e-government* (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2000) ha confermato e ribadito.

Nel Piano d'azione sono state infatti tracciate linee degli interventi che, entro il disegno complessivo della politica per la Società dell'informazione, si propongono di modificare

radicalmente modalità e tipologia di erogazione dei servizi ai cittadini ed alle imprese. Ponendo al centro del processo di riforma il cittadino e la semplificazione dell'accesso ai servizi offerti dalla Pa, il Piano d'azione nazionale si è proposto così l'obiettivo concreto di garantire all'utente-cliente, grazie a specifici strumenti di identificazione personale, l'erogazione di un servizio presso qualunque amministrazione *front-office* abilitata, senza vincoli di competenza territoriale o di residenza, e senza dover comunicare più di una volta le variazioni di *status*. Queste possibilità comportano di conseguenza che l'identificazione attivi un sistema informativo integrato e reticolare, in base al quale ogni *front-office* sia in grado di reperire tutte le informazioni relative al cittadino presenti nelle banche dati dei diversi *back-office*, ed insieme di alimentarne il profilo nel corso del tempo.

Questa visione della Pa digitale comporta necessariamente l'implementazione di alcuni prerequisiti, oggetto degli interventi del Piano d'azione di breve periodo (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2000): da un lato, la razionalizzazione dei dati prodotti nei diversi segmenti organizzativi e la loro fruibilità per i diversi livelli di governo, ciascuno in rapporto alle proprie competenze; dall'altro, la costruzione di infrastrutture tecnologiche e di applicativi sicuri che rendano possibili flussi informativi certificati, trasparenti e condivisi – in sintesi, il conferimento di sistematicità alle interazioni GtoG, GtoC, GtoB, per una Pa meglio inserita nel proprio territorio, più sensibile alle sue esigenze, ed in grado di elaborare soluzioni e servizi di maggiore qualità.

Strumento privilegiato di questo Piano d'azione viene così indicato nella realizzazione di *extranet* virtuali *multiprovider* che, opportunamente integrate in un sistema federato, consentano una comunicazione ed una cooperazione informatica paritetica anzitutto tra *front-office* locali e *back-office* centrali.

Le Regioni rientrano in questo quadro in maniera peculiare rispetto alle altre amministrazioni. Riprendendo il ruolo di snodo per il decentramento loro assegnato dalla L.59/97, a questi livelli di governo il Piano d'azione affida compiti di attuazione del federalismo amministrativo, e – riconoscendo l'eterogeneità delle diverse situazioni sul territorio nazionale – prevede la *possibilità* che esse sostengano azioni per lo sviluppo di infrastrutture e servizi telematici (*extranet*, firma digitale, *smart card*, digitalizzazione dei flussi documentali ed integrazione dei protocolli, approvvigionamento elettronico), così da rendere possibile l'erogazione integrata e 'virtuale' di servizi ai cittadini ed alle imprese. Mentre quindi agli enti locali, identificati come *front-office* del nuovo sistema amministrativo integrato, si è richiesto un impegno esplicito su obiettivi immediatamente identificabili (carta di identità elettronica, interscambio catasto-comuni, ...), alle Regioni il Piano d'azione non pone formalmente alcun vincolo di risultato, riconoscendone sì la rilevanza, e legittimandone dunque gli interventi possibili a sostegno della connettività, ma demandando alle prassi dei rapporti con Province e Comuni, ed alle risorse attivabili o già attivate ai diversi livelli, la definizione concreta dei ruoli necessari al successo degli interventi – per lasciare il coordinamento ultimo delle diverse soluzioni ai centri tecnici nazionali³.

In questo quadro, quindi, adottando la chiave di lettura implicita nella normativa, le Regioni rappresentano un centro di coordinamento le cui competenze reali si concretizzano tendenzialmente in modo residuale, e comunque in forme differenti da

³ La Rete unitaria, infatti, viene indicata come obiettivo nazionale, da realizzarsi attraverso connessione paritetica di tutti i soggetti pubblici rilevanti per il governo del territorio, dietro coordinamento di un nucleo strategico centrale di raccordo presso la Presidenza del Consiglio: v. Piano d'azione, misura 3.1.

caso a caso, con una elasticità giurisdizionale rimessa ai concreti rapporti interistituzionali – ossia, in questa specifica area, ai vincoli imposti dal contesto così come alle risorse di cui può avvalersi ogni singola tecnostuttura.

Dalla fine degli anni '90, però, le Regioni hanno acquisito una centralità sostanziale ed una visibilità formale sempre maggiore, come livello di governo rilevante di programmazione dello sviluppo per il proprio territorio – un ruolo che appare rafforzato dalle prospettive di revisione del titolo V della Costituzione.

Seguendo Reborà (1999: 101), così, a seguito delle riforme, le Regioni sono oggi caratterizzate da:

«- la presenza nell'istituzione di una componente legislativa, con tutto ciò che questo comporta in termini di orientamento privilegiato verso la regolamentazione di estesi ambiti di attività, nelle tre aree principali dell'economia, del territorio, dei servizi alle persone (...);

- la composizione strutturale degli interventi, che privilegia quelli di natura indiretta e mediata dal rapporto con altri enti e soggetti amministrativi (ad esempio programmazione, promozione, autorizzazione, incentivazione) e, quindi, la responsabilità per "politiche" volte a generare "effetti esterni" di ampia diffusione, piuttosto che la predisposizione di specifiche e dirette prestazioni (prodotti e servizi per un'utenza finale definita);

- la corrispondente composizione della parte corrente del bilancio che vede nella spesa una prevalenza nella parte "trasferimenti" (di risorse finanziarie verso altri soggetti di spesa) sulle componenti di più diretta destinazione (...);

- i conseguenti fabbisogni di risorse professionali, che vedono un'accentuata presenza di figure dotate di elevate qualificazioni e titoli di studio, rispetto ad addetti a compiti strettamente esecutivi».

In quanto mesolivello di programmazione, dunque, le Regioni oggi sono – o si candidano ad essere – il terminale strategico di sistemi informativi che dal territorio, attraverso gli enti locali, raccolgono dati per l'elaborazione di decisioni poi destinate, sotto forma di trasferimenti o di regolazione, nuovamente al territorio ed ai soggetti in esso. Il loro impatto sull'erogazione di servizi al cittadino ed alle imprese è quindi, in larga parte, indiretto – ma, non per questo, di scarsa rilevanza ai fini dell'efficienza complessiva della nuova Pa e della produzione di informazioni importanti, anche dal punto di vista della fruibilità esterna. Il ruolo di ente di programmazione e di coordinamento per molte politiche territoriali di ampio respiro, e la conseguente necessità di informazione sul loro andamento, ha inoltre già condotto molti tra gli enti Regione a sviluppare un interesse diretto per la diffusione di infrastrutture territoriali di comunicazione con i soggetti pubblici e privati rilevanti, e di sistemi informativi strutturati in modo da soddisfare i propri fabbisogni. Questo interesse, dove si sia manifestato, si è dovuto confrontare con un contesto di culture e risorse territoriali eterogenee, portando ciascun ente ad elaborare una strategia individuale che legittimasse il proprio ruolo in questa sfera di *policy* – anche a fronte del rapporto privilegiato tra Pa e Amministrazioni centrali disegnato dal Piano d'azione nazionale.

Partendo da questo quadro di potenziale variabilità, la ricerca si è proposta di indagare sul ruolo che concretamente le Regioni hanno elaborato per sé nella sfera dell'*e-government*, analizzandone le risorse e le caratteristiche lungo le dimensioni identificate come rilevanti nel processo di innovazione della Pa: organizzazione delle strutture e delle attività, tecnologie a supporto, formazione. Attraverso interviste qualitative *face-*

to-face, realizzate entro le tecnostrutture degli esecutivi (v. Appendice 1), si è cercato di ricostruire in un profilo coerente le percezioni e le informazioni rese disponibili dai testimoni privilegiati sul livello di penetrazione dell'innovazione tecnologica, l'adeguamento delle articolazioni organizzative e degli *workflows* alle logiche richieste dalle nuove esigenze, la posizione nelle politiche di informatizzazione delle attività e della loro eventuale integrazione con quelle di altri livelli di governo, e le iniziative volte a dotare il territorio di infrastrutture e ordinare flussi comunicativi costanti. Alle informazioni raccolte tramite interviste si è cercato inoltre di integrare informazioni più dettagliate, tramite tabelle da autocompilarsi su fogli Excel (v. Appendice 2).

Considerando l'esistenza di un comune quadro normativo di riferimento, offerto dal livello nazionale, come risorsa a supporto dell'innovazione disponibile per tutti i livelli di governo regionali, ciò su cui si è voluta concentrare l'attenzione è dunque la "varianza" all'interno delle diverse realtà regionali, ricondotta qui alle modalità ed alla cronologia con cui sono stati realizzati gli investimenti in formazione, in tecnologia e nella ridefinizione delle procedure e delle competenze per le diverse aree di attività istituzionale.

La combinazione tra variabili rilevanti nel processo di innovazione (il contesto normativo; la tecnologia, l'organizzazione e la formazione) da un lato, e, dall'altro, le attività caratteristiche per l'ente (autoamministrazione, azioni settoriali, comunicazione) che siano state investite da questo processo, danno così origine ad una "mappa" del cambiamento (v. tab. C).

Tab. C. La mappa del cambiamento regionale

	organizzazione	tecnologia		Formazione
		infrastruttura	applicativi	
Autoamministrato	Revisione dei flussi informativi 'ufficiali'; identificazione dei ruoli e delle competenze legati alla loro definizione, alimentazione e gestione Riorganizzazione di procedure trasversali	<i>intranet</i>	comunicazione interna <i>software</i> a supporto delle procedure Razionalizzazione ed adeguamento delle banche dati	Diffusione delle competenze necessarie all'utilizzo degli applicativi
comunicazione istituzionale	Organizzazione delle informazioni e dei ruoli destinati a selezionarle per la diffusione ai diversi pubblici Revisione delle modalità e delle responsabilità di gestione e di alimentazione delle informazioni per l'esterno	<i>internet</i>	<i>web</i> <i>e-mail</i> <i>file-transfert</i> Razionalizzazione ed adeguamento delle banche dati sicurezza delle transazioni	Internalizzazione delle competenze necessarie alla definizione delle linee di sviluppo di infrastrutture ed applicativi
azioni settoriali	Costruzione di sistemi informativi integrati tra segmenti amministrativi dei diversi livelli di governo (e con altri soggetti rilevanti per la realizzazione delle <i>policies</i>)	<i>extranet</i>	applicativi verticali Razionalizzazione ed adeguamento delle banche dati sicurezza delle transazioni	

Le costanti minime individuate da questa mappa come elementi del cambiamento possono essere complessivamente ricondotte a:

- una revisione delle informazioni che le procedure formali debbono incorporare, sotto l'aspetto dei contenuti e della fruibilità;

- il ridisegno sia dei passaggi che strutturano le procedure, sia dei ruoli e delle competenze che le alimentano e le gestiscono;
- la costruzione di un'infrastruttura tecnologica che possa supportare la digitalizzazione delle procedure così rivedute;
- l'elaborazione e lo sviluppo di *software* che implementino le procedure stesse secondo logiche di 'economicità';
- la diffusione delle competenze necessarie per l'utilizzo adeguato di tali applicativi.

Questi elementi, nell'ipotesi che ha sostenuto la ricerca, non rappresentano fasi legate da una necessaria consequenzialità, ma semplicemente aree di intervento in cui il cambiamento può essere promosso e sostenuto dalle decisioni relative ad organizzazione, tecnologia, formazione.

Ancora, l'ipotesi di lavoro non definisce a priori alcuna gerarchia di rilevanza tra i diversi elementi di questa "mappa del cambiamento". Piuttosto, si presuppone che una gestione efficace del mutamento istituzionale risulti da un equilibrio tra innovazione normativa e organizzativa e tecnologica e formativa; così, ciò a cui si è voluto attribuire importanza nella rilevazione sono le dinamiche che la combinazione dell'innovazione entro queste sfere produce.

4. I risultati

Il quadro che emerge da questa rilevazione vuole dunque essere una rassegna, significativa se non esaustiva, dei risultati che i livelli amministrativi regionali hanno fino ad oggi raggiunto in questo ambito, dei problemi con i quali si sono confrontati, e delle soluzioni che sono state messe in campo o si prospettano nel futuro.

Allo stato attuale, infatti, sebbene a seguito di fattori di spinta diversi, tutte le Regioni appaiono dotate di propri progetti (seppure non necessariamente racchiusi entro la cornice coerente di un Piano d'azione) per lo sviluppo delle infrastrutture telematiche a supporto delle proprie attività e, dalla metà degli anni '90 e con un'accelerazione dal 1997, delle comunicazioni con l'esterno, attraverso siti *web* le cui funzionalità appaiono in costante evoluzione.

Il primo dato che emerge dall'analisi è infatti il dinamismo che contraddistingue questi livelli di governo. Durante l'ultimo decennio, le Regioni hanno intrapreso significative attività di ripensamento delle proprie strutture interne, delle proprie competenze e delle modalità attraverso le quali realizzarle – tra le quali l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali appare qualitativamente e quantitativamente sempre più visibile e diffuso.

La rilevazione ritrae dunque il quadro degli esiti intermedi di questo impegno al cambiamento, inevitabilmente parziali rispetto ad un assetto finale che, con diverse declinazioni, vuole comunque essere quello di un ente di programmazione snello ma dotato di forti competenze interne, in grado di cooperare con gli altri livelli di governo e coordinare le azioni dei soggetti pubblici e privati rilevanti per lo sviluppo del territorio, contribuendo a costruire *community networks* regionali trasparenti e logiche virtuose “di sistema”. Quasi inevitabilmente infatti, per le competenze specifiche che le Regioni possiedono, e per gli strumenti di finanziamento attraverso i quali queste trovano attuazione, l'innovazione si muove sullo sfondo dello sviluppo territoriale, dell'obiettivo di attrarre “capitali economici” e di stimolare “capitale sociale”.

Il percorso verso questo assetto si configura per ogni realtà regionale come un'esperienza a sé stante, con esiti parziali tra loro differenti a seconda sia dei livelli di partenza, sia dei percorsi e degli atteggiamenti diffusi rispetto alle nuove tecnologie, sia delle priorità attribuite a ciascuno degli aspetti rilevanti del processo di innovazione.

4.1. La diffusione dell'innovazione

L'informatica, nel senso più ampio del termine, non rappresenta una novità assoluta per nessuno degli enti in analisi. Il “Centro elaborazione dati”, l’“Ufficio statistica”, le infrastrutture *mainframe* sono realtà presenti nelle amministrazioni regionali a partire dagli anni '70, quando il mercato rende accessibili le tecnologie e le istituzioni sviluppano la sensibilità ed il bisogno di fare propri questi strumenti di *office automation*, innanzi tutto per la gestione interna di contabilità e personale. Questi strumenti non comportano però necessariamente una “diffusione” dell'innovazione nel senso acquisito oggi: le funzionalità di queste tecnologie sono relativamente limitate; così, le competenze necessarie all'amministrazione dei sistemi vengono concentrate in segmenti specifici, mentre quelle indispensabili per alimentarli richiedono sostanzialmente agli operatori la capacità di svolgere le procedure corrette per il *data-entry* o la produzione di tabulati, ed in seguito per la videoscrittura. L'informatica per la Pa inizialmente mette dunque a disposizione calcolatori o macchine da scrivere evolute,

che rendono più rapido il lavoro, ma non incidono in alcun modo sulle prassi consolidate di azione – contribuendo solo, dal punto di vista organizzativo, alla centralizzazione di alcune funzioni operative gestionali.

Questo percorso trova però differenziazioni interne già tra la seconda metà degli anni '80 e la prima metà degli anni '90, con gli applicativi per la produttività individuale da un lato, e dall'altro i *data-base* relazionali – prima che Windows, infrastrutture distribuite, sistemi *server-client*, reti d'area ed infine applicativi sempre più *web-like* rendessero possibile il modello di Pa “virtuale”, promossa dall'Ue come dalla Funzione pubblica nazionale.

È a questa seconda fase di sviluppo che sembra potersi ricondurre l'inizio dell'apertura della forbice nell'aggiornamento delle tecnologie che ancora caratterizza le Regioni del Mezzogiorno rispetto a quelle del Centro-nord, e che i Por 2000-2006 si propongono in maniera sistematica di chiudere attraverso l'utilizzo mirato dei finanziamenti europei per la “Società dell'informazione”.

Rispetto al Mezzogiorno, infatti, nel Centro-nord i livelli amministrativi – per ragioni di risorse disponibili rispetto agli impegni di spesa, di culture interne, e soprattutto di relativa esposizione alle pressioni esterne per un adeguamento agli standard di mercato – appaiono generalmente aver seguito in maniera più puntuale gli sviluppi tecnici, facendoli propri con percorsi incrementali, con il vantaggio di sostenere il diffondersi entro le strutture di una familiarità maggiore con il cambiamento tecnologico.

Complessivamente, dunque, il quadro replica la distinzione tra aree in ritardo di sviluppo e resto del paese, identificando lungo la dimensione territoriale una variabilità piuttosto marcata nel rapporto tra amministrazioni regionali e Ict – che, in qualche modo, riflette la differente permeabilità dei relativi contesti all'impiego quotidiano delle nuove tecnologie. Con una riduzione, questa differenza non sembra consistere tanto nella provenienza dello stimolo al cambiamento, che in ogni caso appare riconducibile alla necessità di adeguarsi a mutamenti dell'ambiente in cui le amministrazioni si muovono. Piuttosto, la differenza consiste nel tipo di *push factor* dal quale l'innovazione prende impulso: per le Regioni del Centro-nord, il bisogno di innovazione ha come punto di riferimento gli interlocutori, pubblici e privati, con cui i singoli settori dialogano, e dunque il contesto sociale; nel Mezzogiorno “in ritardo di sviluppo”, l'adeguamento primario è alla produzione normativa nazionale, soprattutto legata alla programmazione economica. In entrambi i casi, dunque, la spinta al cambiamento è esogena: per gli uni, però, questa proviene in maniera sensibile dal “basso” di una società caratterizzata da un certo dinamismo; per gli altri dall’“alto” della programmazione nazionale e dei criteri di spesa dei finanziamenti europei. La differente qualità del fattore di spinta determina inoltre il significato che l'innovazione assume nel momento in cui viene introdotta in queste organizzazioni: il processo di diffusione sviluppato “dal basso”, ed in maniera incrementale nel tempo, si legittima prevalentemente come adeguamento pragmatico alle modalità di comunicazione e di lavoro prevalenti nel contesto di riferimento, per evolvere parallelamente alla visione del ruolo che la Regione si propone di giocare rispetto al territorio; quello originato di recente “dall'alto” della programmazione economica nazionale implica immediatamente una valenza strategica, e contiene le indicazioni sul ruolo desiderato per le amministrazioni nello sviluppo del territorio. Gli obiettivi europei della “Società dell'informazione” si può affermare così che se da un lato vincolano le amministrazioni regionali del Mezzogiorno all'adeguamento delle risorse interne, ed attraverso queste

spingono il territorio a strutturarsi in *community network*, per le Regioni del Centro-nord rappresentano invece un quadro di riferimento programmatico che può contribuire a legittimare interventi in questa direzione, ma che comunque interagisce con un contesto in cui una progettualità specifica in materia è già presente.

L'analisi dei singoli casi evidenzia poi nelle Regioni più permeabili all'innovazione come il processo di adeguamento avviatosi durante gli anni '90 abbia seguito un percorso non lineare: sviluppandosi a partire dai *front-end* dei settori più diversi, è spesso così rimasto delimitato all'area organizzativa originaria, raggiungendo dimensioni ed effetti differenti a seconda delle sensibilità di contesto. Le pressioni all'innovazione qui hanno dunque generato in molti casi segmenti organizzativi nei quali si sono sperimentate soluzioni tecnologiche innovative; ma queste esperienze e professionalità non necessariamente si sono propagate nell'ente, facendo sorgere una situazione complessiva di eterogeneità nel grado di applicazione di Ict ai processi di lavoro. Questa eterogeneità rappresenta oggi un dato diffuso, che ha iniziato a costituire un potenziale problema strategico solamente nel momento in cui l'amministrazione ha inserito tra le proprie priorità la realizzazione di sistemi informativi verticali e trasversali ufficiali.

Con alcune eccezioni nella cronologia con cui l'innovazione tecnologica è stata fatta propria dalla Pa regionale, è dalla fine degli anni '90 che questi livelli di governo si sono trovati a confrontarsi in maniera sistematica con il cambiamento del significato attribuibile alle Ict – con le reti, passate ad essere, da meri strumenti di gestione degli interventi, elementi strategici integranti della stessa struttura amministrativa, in grado di conferire una inedita flessibilità e potenziale efficacia all'azione pubblica. Questo slittamento nel significato ha condotto ad inserire le Ict entro il quadro di una strategia complessiva di ripensamento delle strutture, trasformando i progetti relativi in una questione non più solo tecnologica, ma organizzativa e formativa, di “localizzazione strategica” delle risorse e delle competenze.

Che sia dunque indotta o elaborata autonomamente, che venga modellata dall'alto o costruita in base a risorse ed a vincoli provenienti dal basso, la questione oggi in agenda per tutte le amministrazioni regionali è l'elaborazione di competenze e modalità che legittimino il ruolo di programmazione e di coordinamento nello sviluppo – un ruolo fino a tempi recenti comunque inedito per tutte queste amministrazioni, indipendentemente dalla loro appartenenza geografica, ed ancora ambiguo nei contenuti in ragione della revisione dei compiti istituzionali attualmente in corso.

Se appare indubbiamente prematura una riflessione sull'esito che *pattern* differenti possono comportare nel processo di elaborazione di questo ruolo di governo, l'analisi delle strategie d'insieme rivela comunque l'esistenza di percorsi diversificati di risposta a problematiche comuni, e di un quadro complessivo della Pa regionale che si muove a differenti velocità lungo le diverse dimensioni identificate come rilevanti.

3.2. Le dimensioni dell'innovazione

Queste differenze nelle diverse velocità, riprendendo l'articolazione della “mappa del mutamento”, rimandano ai contenuti concreti che le diverse amministrazioni regionali sono giunte oggi a dare alle tre dimensioni strutturali – tecnologia, organizzazione e formazione.

3.2.1. La tecnologia

Nell'analisi dei risultati fino ad ora raggiunti rispetto agli investimenti in Ict (v. tab. D), la prima distinzione rilevante appare riconducibile a quella tra *mainframe* e *client-server*, ossia tra logiche di sistema in uso presso le diverse amministrazioni. Se, infatti, i sistemi *mainframe* rimandano alle prime esperienze di sistema informativo, e dunque comportano l'utilizzo di procedure altamente consolidate ancorché poco *user-friendly*, quelli *client-server* rappresentano il supporto più adeguato per applicativi flessibili e la gestione distribuita dei dati.

Tab. D. Realizzazioni degli Enti Regione nella sfera delle infrastrutture e degli applicativi



Fonte: elaborazione da interviste, siti web regionali, documentazione regionale

La tabella D mostra come l'opzione privilegiata al momento sia costituita dal ricorso a sistemi flessibili, rispetto al mantenimento di quelli più tradizionali e centralizzati. Questa opzione rappresenta un costo particolare soprattutto per quegli enti nei quali le funzionalità collegate al precedente sistema siano state sviluppate in modo da ottenere

comunque risultati soddisfacenti, soprattutto in termini di sicurezza, anche rispetto ai sistemi alternativi, e per i quali dunque il problema dell'efficienza legata ai *server* comincia solo oggi a porsi con una qualche rilevanza. La soluzione normalmente adottata come alternativa alla completa sostituzione è la coesistenza dei due sistemi, che rende possibile razionalizzare la migrazione delle banche dati, e lo sviluppo di applicativi flessibili che ne consentano in maniera più semplice ed immediata un utilizzo distribuito; o la trasformazione del *mainframe* in archivio per le copie di sicurezza dei dati prodotti internamente.

La seconda dimensione rilevante per le caratteristiche dell'infrastruttura è rappresentata dal tipo di *network* informatici che l'ente ha sviluppato a supporto della propria operatività interna ed esterna, e dei sistemi informativi che attraverso queste trovano applicazione. Rispetto a quest'ultima, la distinzione significativa rimanda alla presenza di *extranet* settoriali o territoriali, ossia allo sviluppo di infrastrutture più rigide, dedicate allo scambio di informazioni lungo filiere amministrative specifiche, piuttosto che di infrastrutture "generalizzate" di collegamento tra tutti i livelli amministrativi del territorio, che consentono potenzialmente un utilizzo degli applicativi e degli scambi a geometria variabile, definita attraverso l'attribuzione di privilegi per l'accesso.

Cronologicamente, i primi a prendere forma ed avere operatività sono stati i verticali dedicati entro specifici settori (tra quelli operativi in più realtà regionali compaiono i sistemi informativi di cultura e turismo, formazione e lavoro, attività produttive, sanità: v. tab. D), in ragione della rilevanza che queste aree di intervento ricoprono per le Regioni, ma soprattutto dalle opportunità offerte dai finanziamenti delle relative amministrazioni nazionali ed europee. Attualmente però, in ragione anche delle pressioni che la normativa per l'*e-government* esercita in questa direzione, la tendenza appare essere fortemente orientata verso il secondo tipo di realizzazione, anche per le conseguenze che essa ha sui rapporti tra amministrazione ed i soggetti rilevanti del contesto. Le reti territoriali consentono infatti, come già parzialmente emerge per quelle realtà in cui già siano operative, di istituzionalizzare e rendere più fluidi i rapporti tra l'ente di programmazione ed i soggetti incaricati di implementarne le misure, e di modificarne il numero o il tipo a seconda delle necessità e delle contingenze, senza i particolari costi aggiuntivi imposti dalle reti dedicate.

Le realizzazioni più recenti in questa sfera seguono le indicazioni nazionali per lo sviluppo di reti il più flessibili e compatibili possibile. La costruzione di *network* territoriali passa dunque oggi per la realizzazione di VPN (reti private virtuali, già ampiamente operative per la Rupa toscana e piemontese) *multiprovider*, e dunque di connessioni tra pari attraverso *internet* – che, considerata la sua diffusione all'intero universo delle amministrazioni regionali (v. tab. D), da un lato garantisce scambi ed accessi sicuri rispettando l'ineliminabile eterogeneità delle risorse informatiche presenti sul territorio; e dall'altro si propone di mantenere e promuovere lo sviluppo competitivo delle imprese nel settore della connettività. Le reti territoriali non eliminano dunque, ma anzi promuovono i verticali specifici elaborati dai segmenti operativi delle tecnostutture regionali, consentendone l'integrazione e generando così un effetto di potenziale maggiore coerenza complessiva nelle azioni dell'ente.

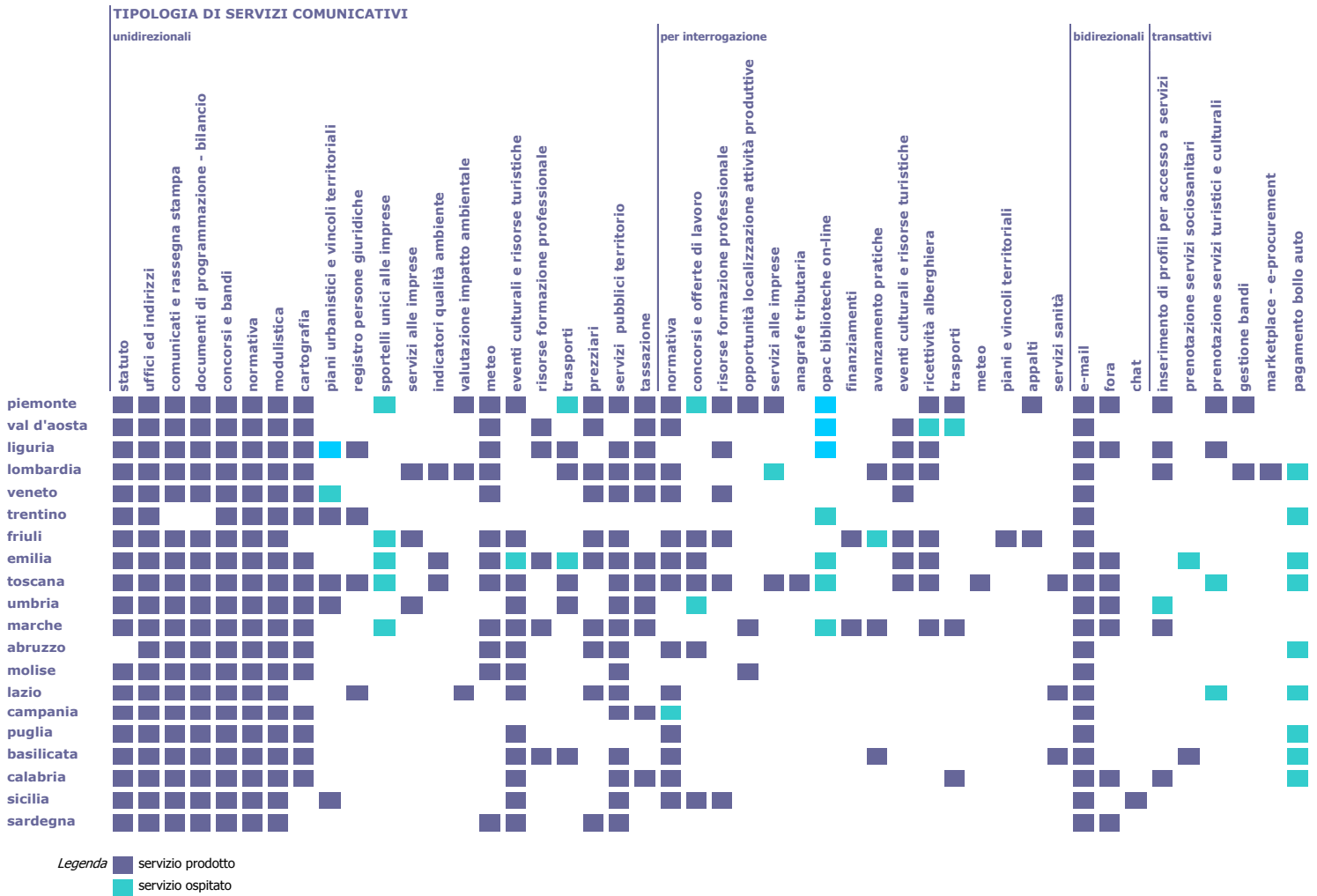
Considerata la segmentazione delle materie, supportata dai settori operativi interni alle diverse amministrazioni, la possibilità di valorizzare le sinergie tra le diverse aree di intervento non può derivare implicitamente e meccanicamente dalla generica presenza

di infrastrutture di rete. Piuttosto, questa dipende dal ruolo giocato dalle funzioni interne di coordinamento, che comunque trovano nelle Ict uno strumento chiave per affermarsi. Nell'insieme, lo sviluppo di una *intranet* (generalmente attraverso l'interconnessione delle reti locali di area, costruite autonomamente entro i singoli settori per la gestione dei gruppi di lavoro e la comunicazione) rappresenta oggi una realtà consolidata o in corso di consolidamento, che acquista un significato specifico se osservata in prospettiva organizzativa, come indicatore della capacità, o quantomeno della volontà, degli *staff* dell'esecutivo di svolgere un efficace coordinamento delle linee di sviluppo. La presenza di una *intranet* costituisce infatti il prerequisito per quegli applicativi orizzontali strategici – gestione dei flussi documentali, monitoraggio delle attività rispetto agli obiettivi, gestione dei progetti, organizzazione delle banche dati in *data warehouse* – che sottraggono parzialmente i flussi informativi alla discrezionalità dei rapporti informali, consentono una fruizione più ampia e razionale dei dati prodotti, e riconducono le diverse aree di attività nel quadro coerente di azione pubblica auspicato dall'*Action plan*.

La strategia per conferire unità all'azione dell'ente, quantomeno dal punto di vista simbolico della visibilità sia nei confronti dell'esterno che delle strutture interne, passa oggi nuovamente per *internet*, attraverso il sito ufficiale – uno strumento di cui, a partire dalla seconda metà degli anni '90, tutte le Regioni appaiono oggi dotate. Al di là delle funzioni simboliche, l'evoluzione dei sistemi informativi e degli applicativi *web-based* rende oggi il *web site* regionale sempre meno una 'vetrina' e sempre più uno strumento di erogazione di servizi (v. tab. E).

Attualmente, se infatti questi si concentrano in prevalenza ancora nella sfera delle funzionalità unidirezionali, e dunque della comunicazione istituzionale tradizionale, appare aumentata innanzi tutto la gamma delle informazioni rese universalmente fruibili all'esterno, con un'attenzione particolare alla diffusione di avvisi su bandi e gare. Questi rappresentano anche i principali documenti per i quali sia stato reso ampiamente disponibile il servizio di *download* della modulistica, semplificando in parte la procedura di partecipazione, in attesa della una sua gestione completamente virtuale – inclusa la possibilità di monitoraggio dell'iter da parte del proponente del progetto in gara. La politica della trasparenza, seppure gestita unidirezionalmente, si applica inoltre con sempre maggiore frequenza anche ai bilanci consuntivi ed ai documenti di programmazione regionale, oltre che alla normativa prodotta dall'ente (con significative differenze tra atti di approvazione del Consiglio, cui viene data generalmente totale disponibilità, e produzione più strettamente amministrativa, spesso non accessibile via *internet*), ai prezziari ed ai risultati dei pareri di compatibilità ambientale delle espressioni dalle Agenzie regionali competenti sulle opere pubbliche. Sempre in direzione del servizio al cittadino, appare inoltre ampiamente presente l'informazione sui servizi pubblici di competenza regionale, in particolar modo socio-sanitari; sulle risorse culturali e turistiche, da cui sembra prendere avvio la strategia di *marketing* territoriale; sulle modalità di calcolo e di pagamento dei tributi di competenza. Piuttosto limitate appaiono invece le aree dedicate al mercato del lavoro, in attesa dell'operatività del Sil, e dei servizi alle imprese – in parte perché gli sforzi delle Regioni si sono prevalentemente concentrati in questa fase sulla realizzazione di *extranet* con altri soggetti della sfera pubblica, ed in parte per evitare sovrapposizioni con gli enti locali che già avessero sviluppato proprie soluzioni.

Tab. E. Servizi comunicativi offerti dalle Regioni tramite web



Fonte: elaborazione da interviste, siti web regionali, documentazione regionale

La diffusione dei servizi offerti si riduce sensibilmente quando la comunicazione con il cittadino tramite *web* si affidi a modalità interattive (generalmente riconducibili alla ricerca tramite *query* nelle banche dati regionali ‘aperte al pubblico’), per assumere il carattere quasi sperimentale nel caso di servizi gestiti direttamente con modalità transattive (prenotazione di servizi sociosanitari in Basilicata, e di servizi turistici in Liguria e Piemonte; gestione bandi nuovamente in Piemonte ed in Lombardia, alcune fasi di *e-procurement* ancora in Lombardia). La limitatezza delle offerte erogate con queste modalità, sulle quali punta larga parte della progettualità delle tecnostitute relative alla costruzione di portali, se da un lato sembra rimandare all’utilizzo di tecnologie *web-based* di cui non tutte le Regioni sono oggi in possesso, dall’altro comporta la soluzione di problemi di razionalizzazione delle banche dati – oggi in agenda per tutti gli enti, con l’eccezione del Veneto, della Toscana e prossimamente del Piemonte che già l’hanno affrontato o lo stanno risolvendo – e, soprattutto, di problemi di sicurezza delle transazioni e di ufficialità dei contenuti (la firma digitale, pur sperimentata un po’ ovunque, è in uso oggi solamente in Toscana, nella sua versione ‘leggera’ di certificato; e, prossimamente, in Piemonte e Basilicata, dove gli enti Regione si sono costituiti *certification authority*), che paiono particolarmente rilevanti nella prospettiva di possibili contenziosi sulle procedure, per i quali oggi ancora non esiste giurisprudenza in materia.

L’imprenditività regionale sulle nuove tecnologie appare dunque particolarmente spiccata, sebbene esista un *gap* tra Regioni in cui già vengono attivate soluzioni evolute nell’erogazione al pubblico di servizi via *internet* ed altre in cui queste soluzioni sono in progettazione più o meno avanzata.

Anche in questa sfera, però, un esempio dei problemi non tecnologici con il quale anche le realtà più innovative si stanno confrontando è costituito dal coordinamento della produzione di *web pages* autonome di settore. La soluzione operativa generalmente adottata, in questa fase, dalle Regioni intenzionate a promuovere la diffusione delle competenze interne è stata di includere queste iniziative nel sito ufficiale, demandando alla sfera organizzativa e formativa l’elaborazione di soluzioni istituzionali.

3.2.2. L’organizzazione delle competenze

Il problema della riconduzione delle attività settoriali al quadro della programmazione strategica delle Regioni (oggi prassi universalmente diffusa, anche a seguito delle pressioni esercitate in tal senso dalle modalità di accesso ai fondi europei) è uno dei fattori interni di rallentamento dell’innovazione che gli studi di caso fanno emergere con maggiore frequenza e nelle realtà più diverse. Questo problema viene oggi affrontato – o è in prioritario – da tutte le amministrazioni regionali attraverso soluzioni molto simili, necessariamente informate alle indicazioni nazionali.

Le strutture che sono emerse o stanno emergendo da questo percorso diffuso di revisione interna disegnano così generalmente un’organizzazione caratterizzata da una separazione tra funzioni trasversali di *staff* e funzioni settoriali operative con forti tratti divisionali – in cui le prime traggono legittimazione dall’essere direttamente subordinate al vertice politico-amministrativo dell’ente, e si collegano alle seconde attraverso le reti dei relativi “referenti interni”. La varianza tra Regioni, in questo caso, è piuttosto riconducibile alla posizione coperta entro l’organigramma dalle funzioni di *staff*, e dunque al livello di autonomia loro riconosciuto, alla immediatezza della

legittimazione conferita, alla fluidità delle relazioni che l'architettura dei riporti gerarchici incentiva (o disincentiva) tra esse prima ancora che con le strutture operative. Uno degli elementi di maggiore rilevanza ai fini dell'innovazione amministrativa, come emerge nelle realtà più avanzate in termini di impiego delle nuove tecnologie, connettività e servizi, consiste non solo nell'attivare le strutture chiave di coordinamento del cambiamento con l'obiettivo di giungere a modificare pratiche e cultura professionale interna, ma nel garantire la cooperazione tra di esse anche attraverso la sovraordinazione ad un comune riporto gerarchico.

Tab. E. Strutture “Si” e “Formazione”, e relativi riporti gerarchici

	struttura responsabile Ict	riporto gerarchico Ict	struttura responsabile formazione	riporto gerarchico formazione
VAL D'AOSTA	Dipartimento “Sistemi informativi”	Presidenza della Giunta	Servizio “Formazione” (Dip.to “Organizzazione e Personale”)	Presidenza della Giunta
PIEMONTE	Settore “Sistemi informativi e informatica”	Direzione 7 “Organizzazione, pianificazione, sviluppo e gestione risorse umane”	Settore Formazione	Direzione 7 “Organizzazione, pianificazione, sviluppo e gestione risorse umane”
LIGURIA	Servizio “Sistemi informativi”	Direzione “Affari organizzativi”	Settore “Gestione ed amministrazione risorse umane	Direzione “Affari organizzativi”
LOMBARDIA	Unità organizzativa “Sistemi informativi e comunicazione”	Direzione generale Presidenza	Struttura “Relazioni interne e formazione del personale (unità operativa “Organizzazione e personale”)	Direzione “Affari generali e personale”
VENETO	Direzione “Sistema informatico”	Segreteria “Affari generali”	Servizio “Organizzazione, Sviluppo e Formazione delle Risorse Umane”	Segreteria “Affari generali”
TRENTINO AA	Servizio “Informatica”	Segreteria Generale di Giunta	Struttura “Organizzazione e Formazione Personale”	Ripartizione I “Affari del Personale”
FRIULI V-G	Servizio “Sistema informativo regionale”	Segreteria Generale di Giunta	Servizio “Formazione”	Direzione “Organizzazione e Personale”
EMILIA-ROMAGNA	Servizio “Sistema informativo regionale”	Direzione “Organizzazione, formazione, sistema informativo e telematica”	Servizio “Sviluppo organizzativo, formazione e mobilità”	Direzione “Organizzazione, formazione, sistema informativo e telematica”
TOSCANA	Servizio “Infrastrutture informative e tecnologie regionali”	Dipartimento “Organizzazione”	Servizio “Formazione e sviluppo organizzativo”	Dipartimento “Organizzazione”
UMBRIA	Servizio “Sistema informativo e statistico	Direzione “Risorse umane, finanziarie e strumentali”	Settore “Formazione”	Direzione “Risorse umane, finanziarie e strumentali
MARCHE	Servizio “Informatica”	Presidenza della Giunta	Ufficio “Formazione e pianificazione del fabbisogno formativo (servizio “Organizzazione”)	Area “Risorse e programmazione”

ABRUZZO	Struttura speciale di supporto "Sistema informativo regionale"	Presidenza della Giunta	Ufficio "Formazione, aggiornamento e sviluppo risorse umane" (Servizio "Organizzazione e sviluppo risorse umane")	Direzione "Programmazione risorse umane, finanziarie e strumentali"
MOLISE	Settore "Organizzazione ed informatica"	Presidenza della Giunta	Sezione "Gestione del personale in servizio ed in quiescenza" (settore "Amministrazione e Gestione del Personale")	Assessorato "Gestione risorse umane, demanio marittimo, protezione civile, patrimonio, turismo, tutela ambientale, sport"
LAZIO	Area "Informatica"	Dipartimento "Risorse e sistemi"	Area "Programmazione risorse umane e sviluppo organizzativo"	Dipartimento "Risorse e sistemi"
CAMPANIA	Settore "Analisi, progettazione e gestione sistemi informativi"	Area "Ricerca scientifica, statistica, sistemi informativi e statistica"	Settore "Organizzazione e Metodo"	Area "Risorse umane"
PUGLIA	Ufficio "Affari generali, contabili e sistema informativo" (Settore "Ragioneria") Ufficio "Informatico" e Servizio "Cartografico" (Settore Programmaz)	Strutture della Vicepresidenza	Ufficio "Formazione del personale" (Settore "Personale")	Strutture della Vicepresidenza
BASILICATA	Ufficio "Sistema informativo regionale"	Presidenza della Giunta	Ufficio "Sistema informativo regionale"	Presidenza della Giunta
CALABRIA	Settore "Informatica e statistica"		Settore "Informatica e Statistica"	
SICILIA	Servizio "Coordinamento sistema informativo"	Dipartimento "Bilancio e Tesoro"	Dipartimento "Personale, servizi generali, quiescenza, previdenza e assistenza personale"	Presidenza della Giunta
SARDEGNA	Servizio "Sistemi informativi" (servizio "Affari generali")	Direzione generale "Organizzazione, metodo e personale"	Struttura di supporto "Formazione"	Assessorato al Lavoro

Legenda: in parentesi è posto l'eventuale riporto gerarchico intermedio.

Fonte: elaborazione da interviste, siti *web* regionali, documentazione regionale

Gli attuali organigrammi (v. tab. E) rivelano come ad oggi tutte le Regioni abbiano dotato la propria infrastruttura di un'unità con competenze sulla formazione e di una per la gestione dei sistemi informativi. Le strategie in proposito appaiono però differenti, e rimandano alle priorità, ai vincoli ed alle risorse contingenti che hanno contribuito, da caso a caso, a ritenere questo assetto soddisfacente, quantomeno al momento. Alcune di queste soluzioni sono infatti da ritenere temporanee, considerate le diffuse intenzioni di revisione degli assetti interni che si registrano attualmente.

Al momento, comunque, i riporti gerarchici delle strutture sembrano indicare l'attribuzione formale di una priorità strategica soprattutto allo sviluppo delle soluzioni

tecnologiche: su 20 Regioni, 9 hanno posto la struttura tra gli uffici della Presidenza, o della Vicepresidenza, della Giunta (Val d'Aosta, Lombardia, Trentino Alto-Adige, Marche, Abruzzo, Molise, Basilicata; Friuli Venezia-Giulia, Puglia). Le competenze nella sfera della formazione per Ict vengono espletate dalle stesse strutture deputate alla gestione dei sistemi informativi regionali in 2 casi (Basilicata e Calabria), ma questo, oltre alla stretta connessione che l'ente vuole in questo modo stabilire tra le due funzioni, sembra rimandare innanzi tutto alla condizione di relativa ipotrofia in cui l'organismo "Formazione" oggi si trova in queste due realtà. Nella quasi totalità dei casi, infatti, queste competenze pertengono alle strutture deputate alla gestione di tutta la gamma di attività formative di interesse per l'ente; ma in 7 Regioni (Piemonte, Liguria, Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Lazio: tutte concentrate nel Centro-nord del paese, e tra loro alcune caratterizzate dall'utilizzo strutturalmente più innovativo delle nuove tecnologie) le due funzioni risultano subordinate allo stesso Direttore generale (Segretario generale per il Veneto).

Sebbene dunque questa non possa essere considerata "la" variabile esplicativa delle *performance* regionali, appare essere comunque un buon indicatore per ipotizzare il tipo di rapporto mantenuto con il cambiamento.

Accanto a questa, però, interagiscono altri fattori che possono determinare sistemi sociotecnici "squilibrati", tra cui le competenze interne alle strutture strategiche, il livello di frammentazione e di resistenza al cambiamento diffuso nel contesto – dunque, la sfera della formazione.

3.2.3. La formazione

Dal punto di vista ufficiale, le attività di formazione a supporto delle Ict rappresentano una delle realtà oggi diffusamente coperte dalla programmazione, annuale o pluriennale, degli enti Regione (v. tab. F).

L'incidenza di questi atti formali sulle realtà organizzative viene però messa in discussione dalle ricostruzioni dei singoli casi, nei quali emerge come spesso, con alcune eccezioni, la formazione per le Ict abbia rappresentato una dimensione cui i diversi enti non hanno conferito particolare rilevanza. Sovente le strutture (peraltro non sempre presenti entro i livelli tecnici regionali), in assenza di particolari obiettivi strategici hanno assolto a ruoli reattivi, limitandosi a registrare le necessità che provenivano dai settori, ed a soddisfarle per quanto possibile – in una prassi diffusa fino a tempi recenti.

Il cambiamento di prospettiva impostosi durante gli anni '90 riguardo all'innovazione tecnologica, con il passaggio di significato per le Ict – da strumenti di *office automation* a dorsale del nuovo "governo attraverso le reti" – ha modificato innanzi tutto la struttura dei bisogni interni. Il ruolo giocato dalle attività formative assume sempre importanza per la diffusione delle *capabilities* necessarie a sostenere l'utilizzo quotidiano delle nuove tecnologie – che rappresenta, attraverso i corsi di alfabetizzazione e di base su standard Microsoft, l'offerta più diffusa e costante, a fronte dei ritmi di aggiornamento degli applicativi ed insieme del *turn-over* cui oggi è soggetto il personale regionale. Ancora di più, però, la formazione assolve a compiti strategici, di sviluppo di profili professionali altamente qualificati destinati a presidiare settori di attività inedita per l'ente – tra le quali le più visibili appaiono oggi essere relative alla gestione *web*. Comune alla maggior parte delle esperienze regionali è infatti la scelta di ricorrere al mercato interno del lavoro per coprire anche queste aree, richiedendo così l'elaborazione di un'offerta formativa per la quale si esigono garanzie di qualità e

controllo sugli esiti, e spesso una selezione accurata del fornitore esterno. Di conseguenza, si sta imponendo un'articolazione più estesa di attività in carico alle strutture, necessarie a garantire l'erogazione di un'offerta formativa adeguata ai reali bisogni dei settori nel quadro delle priorità dell'ente. Così, a documenti di programmazione talvolta ancora simbolici, sempre più spesso si accompagnano analisi puntuali dei fabbisogni formativi, come base per l'orientamento degli investimenti, ed attività di sostegno ed insieme di monitoraggio delle competenze acquisite, realizzata da reti di *tutors* che raccordano costantemente la struttura di *staff* con gli altri settori (v. tab. F).

Tab. F. Interventi in formazione

	formazione								
	piano formazione	rilevaz fabbisogni	struttura tutor	reti	office base	office avanzato	settoriale	strategica Ict	strategica ruolo
val d'aosta	■				■			■	
piemonte	■	■	■	■	■	■	■	■	■
liguria	■								
lombardia	■		■	■	■	■	■		■
veneto	■		■	■	■	■	■	■	■
trentino	■			■	■	■			
friuli					■				■
emilia	■	■		■	■	■	■	■	■
toscana	■	■	■	■	■	■	■	■	■
umbria	■				■	■	■		
marche	■	■	■		■	■		■	
abruzzo	■	■							
molise					■				
lazio	■	■							
campania	■	■	■	■	■	■	■	■	
puglia									
basilicata		■			■				
calabria	■		■		■				■
sicilia	■	■		■	■	■			
sardegna	■								

Fonte: elaborazione da interviste

L'attenzione per l'aspetto strategico della formazione "informatica" – riconducibile da un lato alla presenza di analisi dei fabbisogni come base dei piani formativi, e dall'altro alla internalizzazione di alcuni profili professionali qualificati su settori inediti – rappresenta una realtà in via di consolidamento per alcune realtà più sensibili (Piemonte, Emilia-Romagna, Toscana, Marche, Campania: v. tab. F), garantendo a queste organizzazioni un vantaggio adattivo notevole rispetto a due dimensioni.

La prima di queste è la dimensione delle esternalizzazioni: se, a fronte di ritmi di evoluzione molto sostenuti nella sfera delle tecnologie, questa strategia consente da una parte di esternalizzare i costi di cui l'ente dovrebbe farsi carico per evitare l'obsolescenza delle competenze, d'altra parte esige la diffusione di conoscenze specifiche sia entro i settori che ancor più nelle funzioni di coordinamento, che debbono essere in grado di individuare per tempo i bisogni della Regione e di saperli

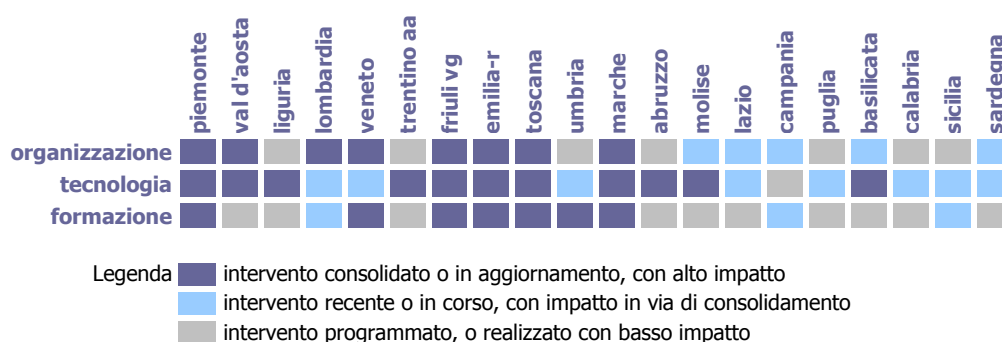
rappresentare in maniera puntuale al fornitore, in modo da ottenerne un servizio soddisfacente.

La seconda dimensione è quella culturale, di superamento delle diffidenze che un cambiamento così radicale inevitabilmente solleva anche e soprattutto in organizzazioni, come i livelli regionali, che, privi di reali *front-offices*, raramente subiscono pressioni esterne per una qualche forma di adeguamento diverse da quella normativa, sia pure incentivata da risorse economiche – e che dunque possono superare la propria inerzia solamente diffondendo al proprio interno la cultura del cambiamento nella maniera meno contraddittoria possibile. In questo senso, la formazione al ruolo della dirigenza (sviluppato, con stili differenti, in Piemonte, Lombardia, Veneto, Friuli Venezia-Giulia, Emilia-Romagna, Toscana e Calabria: v. tab. F) diviene un elemento centrale del *change management* quanto la formazione per le attività operative e direzionali.

4. Le Regioni e le dimensioni dell'innovazione

Uno sguardo di insieme sul livello di sviluppo cui le diverse Regioni sono giunte rispetto alle tre dimensioni rilevanti rivela come la differenza territoriale tra Mezzogiorno e Centro-nord sia dunque a sua volta articolata al proprio interno in ulteriori distinzioni (v. tab.G).

Tab. G. Le Regioni e le dimensioni dell'innovazione: stato degli interventi



Fonte: elaborazione da interviste

I dati rivelano come le situazioni di maggiore consolidamento – in cui le soluzioni tecnologiche appaiono maggiormente avanzate ed applicate in maniera estensiva alle attività dell'ente, combinandosi con un ripensamento complessivo sia dell'azione pubblica, sia delle competenze rilevanti a sostegno di queste azioni – siano innanzi tutto concentrate al Centro-nord.

Piemonte, Emilia Romagna, Toscana tra le Regioni di maggiore dimensione, e Friuli Venezia Giulia, Valle d'Aosta e Marche tra quelle minori – ciascuna con proprie peculiarità negli equilibri tra le diverse componenti rilevanti dell'innovazione – costituiscono le realtà più avanzate, nelle quali le Ict hanno dato vita a soluzioni innovative sia di connessione con i soggetti esterni, sia di operatività interna. Pur presentando ciascuna aree di miglioramento specifiche lungo le diverse dimensioni, e dunque non essendo ancora giunte all'equilibrio ottimale tra le componenti del nuovo sistema sociotecnico regionale, queste realtà hanno comunque portato a regime i risultati di impegni estensivi e consolidati verso il nuovo modello di Pa – fortemente interconnessa con il territorio secondo logiche cooperative di 'divisione del lavoro', e

nella quale i flussi interni sono soggetti a decisi ripensamenti, se non già a significative reingegnerizzazioni, nella prospettiva di una maggiore efficienza complessiva del sistema.

Prossime a conseguire questo obiettivo appaiono anche Lombardia e Veneto, nelle quali, a seguito di strategie complessivamente simili (la combinazione tra formazione strategica, sebbene più orientata al ruolo manageriale per la prima ed all'internalizzazione di competenze elevate sulle Ict la seconda, ed investimenti nella sperimentazione di verticali avanzati, capaci di servizi transattivi), le nuove tecnologie sono destinate nel medio periodo ad essere impiegate in maniera estensiva nella realizzazione delle politiche per il territorio, attraverso reti progettate per essere conformi alla normativa nazionale.

Su questa direttrice, seppure con ritardi specifici lungo la dimensione organizzativa prima che formativa, si collocano inoltre Liguria ed Umbria, dove, a fronte di un forte impegno per la connettività territoriale, risulta ancora debole l'elaborazione interna di competenze e logiche di azione legate ad un modello che si vuole comunque emergente. Più ampio appare infine il divario tra le Regioni di questo primo gruppo e la situazione complessiva dell'ente Lazio, oggi però portatore di strategie particolarmente incisive, e fortemente incentrate sulle esternalizzazioni, di soluzione dell'insieme dei problemi oggi responsabili di questa distanza.

Diversa la situazione per il Mezzogiorno, dove, sebbene non manchino ovunque forti progettualità e risorse finanziarie finalizzate al recupero del *gap*, la necessità di un ripensamento del ruolo dell'ente e delle sue relazioni con il territorio attraverso le Ict rappresenta nella maggior parte dei casi una *issue* piuttosto recente.

Eccezioni virtuose sono costituite da Abruzzo, Molise e Basilicata, nelle quali gli investimenti in nuove tecnologie costituiscono un fenomeno maggiormente consolidato nelle rispettive storie, che ha consentito il raggiungimento di risultati significativi dal punto di vista infrastrutturale della connettività – risultati che però si sono dovuti confrontare con i vincoli impliciti nell'organizzazione interna delle competenze, attualmente oggetto di attenzione e di revisione profonda.

Prevalentemente organizzativi, prima che formativi, appaiono essere infine i problemi che i Por regionali delle rimanenti Regioni (Puglia, Campania, Calabria, Sicilia e Sardegna) si propongono di colmare nel periodo di programmazione 2000-2006. Eccezione in questo ultimo gruppo è rappresentato dall'ente Campania, che, rispetto ad una situazione generalizzata di priorità degli investimenti in tecnologie, appare aver concentrato al contrario le proprie risorse nella formazione di competenze elevate, demandando la realizzazione di infrastrutture adeguate a disponibilità successive.

Se le risorse offerte dalle nuove tecnologie rappresentano quindi il presupposto imprescindibile per la revisione complessiva della Pa, come implicito nel Piano d'Azione per l'*e-government*, l'analisi pone in evidenza come il nodo centrale del passaggio dal modello burocratico e compartimentale a quello flessibile e orientato ai risultati non possa essere senza le tecnologie, e però risieda nella combinazione delle dimensioni organizzativa e formativa. Queste due dimensioni, strettamente connesse, sono infatti i presupposti che rendono possibile non solo il ripensamento radicale delle logiche di azione pubblica, ma anche e soprattutto la sua implementazione nelle prassi quotidiane.

Bibliografia

BATTISTELLI F. (a cura di), 2002, *La cultura delle amministrazioni tra retorica ed innovazione*, Milano: Franco Angeli

BRESSER PEREIRA L.C., 1999, “Riforma dello stato negli anni '90: logica e meccanismi di controllo”, in Meneguzzo M. (a cura di), Roma: Aracne, pp. 147-167

CAPANO G., 2002, “Le riforme degli anni Novanta: l’adattamento reattivo del paradigma egemonico”, in Battistelli F. (a cura di), pp.

CAMUSSONE P. F., 1998, *Il sistema informativo aziendale*, Milano: Etas

DI GIORGI R.M., 2002, “L’introduzione dell’e-government nei processi della Pa. Obiettivo semplificazione”, *Atti della Conferenza e-government. L’innovazione della Pa per ottimizzare il rapporto con le imprese, i cittadini, le istituzioni*, Milano, 29-30 gennaio: Somedia

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, 1993, *Indirizzi per la modernizzazione dell’azione pubblica*, Roma.

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, 2000, *Piano d’azione di e-government*, Roma

MARASSO L., 2001, *Innovazione negli enti locali. Metodi e strumenti di e-government*, Rimini: Maggioli.

MELE V., 1999, “Information & Communication Technology nella Pa”, in Meneguzzo M. (a cura di), pp. 331-362.

MENEGUZZO M. (a cura di), *Managerialità, innovazione e governance. La Pa verso il 2000*, Roma: Aracne

REBORA G., 1999, *Un decennio di riforme*, Milano: Guerini e associati

PARTE II

I RAPPORTI REGIONALI

1. LA REGIONE ABRUZZO

In Abruzzo, l'ente Regione si presenta come un'amministrazione con un crescente livello di diffusione delle Ict durante gli ultimi cinque anni, soprattutto in risposta all'esigenza, prevalentemente interna, di creare maggiori sinergie tra le diverse sedi dell'ente dislocate sul territorio regionale.

Gli investimenti infrastrutturali, la creazione di una unità organizzativa interna con compiti di supporto e di raccordo tra i progetti di informatizzazione delle varie direzioni, la realizzazione di una *intranet* hanno indirizzato la Regione verso lo sviluppo di sinergie inedite tra i diversi settori, aprendo a nuove logiche di azione amministrativa. Tra gli interventi in agenda per lo sviluppo della Società dell'Informazione, è prevista infatti nell'arco dei prossimi 12-18 mesi una reingegnerizzazione delle modalità di lavoro – studiata dalla Struttura Sistemi Informativi in raccordo con la direzione Programmazione Risorse Umane – con l'obiettivo di rendere i tempi di risposta dell'ente più adeguati alle attese che oggi interessano le organizzazioni pubbliche.

Ma se è vero che i progetti per l'*e-government* in Regione Abruzzo godono al momento del supporto di un *team* di esperti, per contro, il consolidamento dell'informatizzazione e lo sviluppo pieno delle sue potenzialità appare fortemente condizionato da una diffusione non ancora generalizzata delle tecnologie e delle competenze in ambito informatico. Al presente, infatti, si ritiene che non tutto il personale possieda le competenze sufficienti per interagire in modo efficace con la dotazione tecnologica a disposizione. Se negli ultimi anni la Regione ha provveduto a dotare tutte le strutture di *personal computer* e connessioni di rete, a questo processo sarebbe mancato un supporto congruo e diffuso in termini di alfabetizzazione informatica.

Il punto debole del processo di informatizzazione appare dunque l'assenza storica di una strategia di adeguamento delle capacità individuali agli strumenti oggi a disposizione, e quindi di un innalzamento della professionalità interna coerente con gli obiettivi di efficienza che l'ente si è posto.

1.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alla Ict

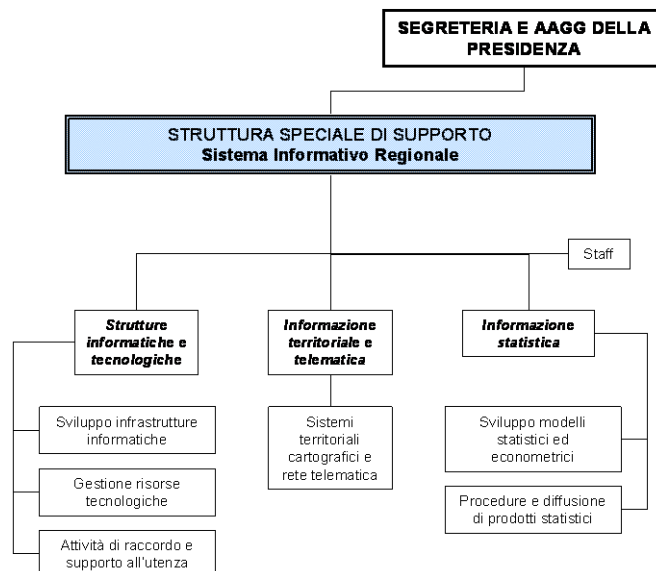
La Struttura speciale di Supporto "Sistemi Informativi Regionali" (fig. 1.1.) è stata creata con legge regionale n. 77 nel 1999, che ha trasformato a tutti gli effetti in direzione quello che negli organigrammi precedenti era il Settore Sistemi Informativi e Telematici presso la direzione Affari Generali della Presidenza.

Questa trasformazione è stata voluta dall'organo di direzione politica, innanzitutto per garantirsi l'assistenza tecnico-scientifica al fine di individuare obiettivi e programmi da attuare entro il quadro del piano per la Società dell'Informazione e, in secondo luogo, per rispondere all'esigenza di riorganizzazione avvertita dalla tecnostruttura – che l'evoluzione delle Ict rendeva possibile e quella legislativa necessarie – in parte dovuta alla particolare articolazione territoriale dell'ente che, per problemi esclusivamente logistici, vede la Giunta regionale ubicata a L'Aquila e sette direzioni a Pescara⁴. Di conseguenza, lo sviluppo di una rete telematica interna ha rappresentato innanzi tutto la

⁴ Delle dodici Direzioni d'Area, sette si trovano a Pescara; le rimanenti cinque e le cinque Strutture Speciali di Supporto si trovano a L'Aquila.

soluzione al problema di sviluppare un raccordo più fluido tra le due sedi e le diverse direzioni.

Fig.1.1 – Regione Abruzzo: organigramma della Struttura Speciale di Supporto Sir



Fonte: Regione Abruzzo, Struttura Speciale di Supporto “Sistema Informativo regionale”

Con un organico di 35 persone, tra cui tecnici specializzati assunti con appositi concorsi, la Struttura ha così progettato e coordinato la realizzazione dell’*intranet*, ed è ad essa che competono la gestione e l’aggiornamento del *web site* regionale e l’assistenza tecnica all’utilizzo dei *software*.

Con una successiva legge sulla riorganizzazione dei sistemi informativi⁵, l’ente ha poi apportato importanti cambiamenti sia alla propria struttura, sia alla funzionalità, sia alle competenze necessarie al funzionamento dei sistemi informativi regionali. La legge istituisce infatti nuove strutture tuttora in via di costituzione:

- il *Comitato regionale per l’informatica e la telematica* (Crit), che si prevede avrà compiti generali in materia di informatica, telematica e di comunicazione – per coordinamento delle iniziative di interesse regionale, razionalizzazione delle risorse, e verifica della congruità dei progetti con gli indirizzi programmatici individuati dalla Giunta regionale;
- l’*Agenzia regionale per l’informatica e la telematica* (Arit), un organismo snello e flessibile, dotato di autonomia organizzativa, per la progettazione, gestione ed al controllo della Rete Unitaria della pubblica amministrazione regionale, anche in collaborazione con l’Autorità per l’informatica nella pubblica amministrazione e la Direzione Sistema Informativo regionale; la gestione del Centro Tecnico della Rete Unitaria della pubblica amministrazione regionale; il coordinamento dell’integrazione della Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione regionale (Rupar) alla Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione centrale (Rupa); il *fund raising* sia tra i soggetti pubblici che privati; l’assistenza tecnica centrale per la rete di interconnessione delle Aziende Pubbliche Locali, delle Istituzioni e degli altri enti locali e Territoriali regionali,

⁵ L.R.25/2000.

che si affiancano alla Struttura Speciale di Supporto per la progettazione ed il controllo dell'attuazione del Sistema Informativo della Giunta regionale, responsabile dello sviluppo dei SI regionali e dei progetti legati allo sviluppo della società dell'informazione sia dal punto di vista tecnico che da quello formativo.

1.2. Le infrastrutture Ict nell'ente

Se il percorso di adeguamento infrastrutturale è stato avviato da almeno cinque anni, è a partire nell'ultimo triennio però che l'informatizzazione si è affermata con vigore nell'ente, in coincidenza con lo spostamento di sede degli uffici di Giunta. Nell'occasione, è stata creata una rete informatica interna; la dotazione *hardware* è stata ampliata mettendo nuovi Pc a disposizione di tutte le direzioni – ma non ancora di tutto il personale, in quanto l'investimento iniziale ha privilegiato in prima istanza i dirigenti –, e dotando tutti gli uffici di un collegamento *internet*. Si è cercato, in tal modo, di fornire postazioni di lavoro informatizzate ed in rete in modo il più possibile diffuso entro l'ente, anche in risposta a domande interne per la messa a disposizione di ulteriore e più aggiornata tecnologia. Recenti analisi effettuate su rilevazioni dei bisogni interni sottolineano infatti come, su un organico complessivo di circa 1.800 unità, circa l'89% del personale abbia espresso questa esigenza, che l'amministrazione al momento è riuscita a soddisfare solo in parte, informatizzando e mettendo *on line* circa 1.200 postazioni di lavoro – con l'obiettivo di raggiungere e superare il tetto delle 1.500 postazioni *on-line* entro un anno, aggiornando nel contempo la dotazione *hardware* e *software* disponibile.

Finalità implicita in questa strategia di rinnovamento dell'infrastruttura tecnologica è di generalizzare il passaggio da un tipo di postazione *stand-alone* ad uno in rete, in modo da realizzare un collegamento tra, e l'unificazione di, tutti i comparti dell'amministrazione. Attualmente è infatti questa la modalità di lavoro che l'ente ha scelto di privilegiare, portando al 70% la quota di attività svolte con il supporto di rete interna – con vantaggi sensibili in termini di velocizzazione delle procedure e di scambio di conoscenze specialistiche tra i vari settori.

1.3. Le Ict a supporto delle attività di governo

Poiché lo sviluppo delle Ict in Regione Abruzzo è tradizionalmente avvertito come esigenza di maggiore raccordo tra le varie direzioni distribuite sul territorio regionale, fino ad oggi la maggior parte degli investimenti ha privilegiato la dimensione interna. In questo quadro, la creazione di una Struttura Speciale di Supporto Sistemi Informativi, che ha convogliato in un'unica area le competenze specialistiche, se da un lato ha risolto il problema della frammentazione delle iniziative, dall'altro ha prodotto l'effetto intermedio di penalizzare la crescita diffusa delle Ict in tutto l'ente. Il processo di informatizzazione, tuttora in una fase di sviluppo, si trova così a confrontarsi con un'attività formativa ancora molto debole e, consequenzialmente, con una ristretta capacità del personale di interagire con le nuove tecnologie di cui l'ente si sta dotando.

1.3.1. Ict ed attività di autoamministrazione

L'informatizzazione dell'ente ha costituito un fattore di crescita soprattutto a partire dai bisogni posti dalla dimensione organizzativa. La necessità di coordinare con efficacia la complessa organizzazione interna dell'ente, costituita da funzioni centrali e sedi

distaccate localizzate su tutto il territorio, ha fatto sì che la Regione ricercasse soluzioni evolute di gestione organizzativa. Da qualche mese è stato così stipulato una convenzione per lo sviluppo di un unico sistema – attualmente in fase di sperimentazione – di gestione della situazione giuridica ed economica di tutto il personale. Il sistema è stato ideato per consentire in tempo reale le verifiche delle risorse interne disponibili ed un aggiornamento costante sullo stato dell'organizzazione. La maggior parte dei progetti relativi alle attività di autoamministrazione è, tuttavia, ancora in fase di programmazione. Il Piano d'azione per la Società dell'Informazione riserva capitoli specifici al sistema di protocollo informatico, alla gestione documentale e all'archiviazione, all'integrazione tra i sistemi di protocollo, alla creazione di banche dati.

Tra queste, le banche dati statistiche, la cartografia, il Bollettino Ufficiale della Regione Abruzzo, le Leggi regionali sono disponibili attraverso il sito *web* dell'ente. Ad esclusivo uso interno, invece, è l'accesso – regolato da *password* – alle banche dati gestionali del settore Organizzazione (gestione giuridica), del Personale (gestione economica del personale e formazione), dell'Approvvigionamento e Provveditorato (gestione gare), dell'area Contabilità e bilancio (gestione bilancio e contabilità dell'ente).

Inoltre, è attualmente in fase di programmazione l'integrazione tramite Ict delle procedure di lavoro dell'ente con il Sistema Informativo Gestionale, il Sistema Informativo Contabile e il Sistema Informativo per l'Agricoltura.

Per quanto riguarda le attività di comunicazione istituzionale, la Regione dispone di una *intranet* che dovrebbe consentire e facilitare la comunicazione interna ma che, a causa della poco diffusa tecnologia informatica e della scarsa padronanza del personale, non viene utilizzata appieno. La comunicazione esterna, invece, è totalmente affidata al sito *web* dell'ente, che rappresenta la porta d'accesso alla Regione per gli utenti esterni e che, allo stato attuale, offre prevalentemente servizi unidirezionali di informazione sull'attività normativa.

1.3.2. Ict e gestione del territorio

A fronte di investimenti già in corso lungo la dimensione interna della connettività, la dimensione esterna risulta oggi ancora in fase di programmazione. A supporto di questa progettualità, la Regione ha istituzionalizzato un rapporto privilegiato con cinque Regioni dell'Italia Centrale – Molise, Umbria, Marche, Lazio, Toscana – per costituire un tavolo di lavoro finalizzato al trasferimento delle esperienze di eccellenza sviluppate dalle singole amministrazioni coinvolte.

Le strategie complessive in ambito di gestione informatizzata del territorio sono contenute nel recente Piano regionale d'azione per lo sviluppo della Società dell'Informazione⁶, coordinato dalla Struttura Speciale di Supporto “Sistemi Informativi” con la supervisione di consulenti esterni, per la creazione di infrastrutture informatiche e telematiche finalizzate a promuovere la gestione dei servizi da parte di aggregazioni di Comuni.

⁶ Del. Giunta Reg. n. 1319 del 27 dicembre 2001.

1.4. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione

Fino a tempi recenti, la Regione Abruzzo è stata caratterizzata dall'assenza di una programmazione delle attività formative. Nello specifico dell'area informatica, anche a fronte della precedente scarsa disponibilità di risorse tecnologiche, i pochi interventi formativi realizzati sono stati predisposti dalla Struttura "Sir", senza un reale coordinamento con la funzione "Formazione", e dunque in maniera spesso estemporanea e con un effetto complessivo di eterogeneità nello sviluppo delle competenze del personale. Si è trattato infatti di interventi realizzati in reazione a specifiche criticità, e legati alle richieste via via fatte presenti dai diversi settori alla Struttura Sistemi Informativi.

Se fino ad oggi le politiche formative sono state sottovalutate, la nuova legge regionale in materia di riorganizzazione del 1999⁷ pone la formazione quale strumento strategico per far fronte alle complessità derivanti dalle innovazioni scientifiche, tecnologiche ed organizzative. In un contesto di forti cambiamenti, la normativa riconosce la formazione come condizione per attuare una politica di sviluppo delle risorse umane, che fornisca non solo conoscenze ma anche capacità di porre e risolvere problemi, partecipando consapevolmente ai processi innovativi e di modernizzazione della Pubblica Amministrazione.

La politica interna di professionalizzazione del personale ha ricevuto di recente un nuovo impulso, e proprio a partire dai bisogni sollevati dalle Ict e dalla loro introduzione nella prassi amministrativa. La rilevazione dei fabbisogni, realizzata ad inizio 2001, ha fatto emergere un interesse inaspettato per l'area informatica da parte di tutte le strutture regionali, ponendo tra le priorità dell'ente la necessità di procedere ad un adeguamento delle competenze rispetto alle dotazioni tecnologiche.

Dopo essere stato a lungo subordinato ad altre priorità ed interventi, solo oggi è stato quindi elaborato dal Servizio "Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane" un piano formativo approvato nel luglio 2001⁸. La gestione dei progetti formativi previsti dal Piano Annuale di formazione viene effettuata avvalendosi di scuole, enti e soggetti formatori, sulla base di appositi capitolati speciali d'appalto per aree di contenuto: formazione di area informatica, formazione di area europea, formazione di area informazione e comunicazione istituzionale, formazione di area linguistica, formazione di area gestionale, formazione di area giuridica, formazione di area economico-finanziaria, controllo di gestione, formazione dirigenziale.

Il piano di formazione prevede un capitolo specifico per l'area informatica strutturato in cinque sezioni: reti e multimedialità; corsi base; corsi operativi; corsi avanzati; laboratorio didattico. In merito a quest'ultimo punto, grazie ad uno stanziamento previsto nel bilancio d'esercizio 2001, si provvederà a realizzare all'interno dell'ente

⁷ L.R. n.77/1999.

⁸ Atto di Giunta regionale n.588 del 4 luglio 2001. La ripartizione indicativa delle risorse disponibili, pari nel complesso a 1.070.615 €, è stata così individuata dal Servizio Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane: il 43% alla formazione settoriale (area giuridica; area amministrativa, personale, organizzazione e sanitaria; area contratti, forniture e tecnica; area sicurezza; area economico finanziaria; area controllo di gestione); il 14,5% all'area informatica; il 7% all'area linguistica; il 2,5% all'area europea; il 6% all'area informazione, comunicazione e marketing. A queste destinazioni si aggiungono il 9% destinato alla formazione-obiettivo; il 15,5% alla formazione a domanda individuale; ed il 2,5% per l'acquisto di materiale didattico.

un'aula multifunzionale da adibire all'occorrenza ad aula informatica. L'aula utilizzata per lo svolgimento dei corsi sarà dotata degli strumenti didattici di base⁹.

Tab.1.1 – Regione Abruzzo: formazione informatica programmata per l'anno 2001/2002.

Tipologia corso	Contenuti ed obiettivi del progetto	Direzioni coinvolte	Formatore
Corsi di reti e multimedialità	<i>internet</i> , Reti, Lotus Notes, Realizzazione di un prodotto multimediale, Front Page, firma digitale e documento elettronico	Servizio informativa e CdG; Gabinetto della Presidenza	Non ancora identificato al momento della rilevazione
Corsi di base	Introduzione all'informatica Windows NT	Affari della Presidenza,; Agricoltura, Foreste e Sviluppo rurale; Ambiente; Consiglio regionale Settore Stampa; Direzione Territoriale Urbana B.A.,; Turismo Ambiente e Energia	Non ancora identificato al momento della rilevazione
Corsi di informatica avanzata	<i>internet</i> , programmazione, <i>web</i>	Ambiente e Gestione Integrata acqua e Suolo; avvocatura Generale; Consiglio regionale Settore Stampa; Turismo Ambiente e Energia	Non ancora identificato al momento della rilevazione
Formazione specialistica per la progettazione e il governo delle tecnologie	realizzazione di interventi per attività formative rivolte alla specifica categoria dei dirigenti e degli specialisti per la creazione di metodologie di lavoro per il governo delle tecnologie che producano gruppi misti di personale (interni ed esterni) in grado di soddisfare l'insieme delle esigenze potenzialmente riscontrabili.	Tutte	Non ancora identificato al momento della rilevazione

Fonte: Regione Abruzzo - Direzione Programmazione Risorse Umane Finanziarie e Strumentali

Gli interventi per l'area informatica si propongono, dunque, di sanare il deficit di alfabetizzazione informatica, creando le condizioni culturali di base per un successivo utilizzo dei principali strumenti di automazione d'ufficio. Per coloro, invece, che dispongono di una discreta conoscenza di base sono in programma corsi di informatica avanzata – a domanda individuale presentata dalle singole direzioni – per la progettazione, la gestione ed il controllo delle reti locali, per la realizzazione e la gestione di siti *web* e per la programmazione interattiva CGI e APS.

Coerentemente con il progetto formativo complessivo e delle nuove normative nazionali in materia di comunicazione pubblica ed istituzionale, il nuovo piano annuale di formazione si propone di sviluppare momenti di apprendimento sulle tecniche di comunicazione interna ed esterna, sia per la generalità dei dipendenti, sia per figure professionali specifiche (segreterie particolari, segreterie di direzione, addetti all'informazione, addetti Urp) considerate nodali per il ruolo da loro ricoperto di gestione e diffusione dell'informazione istituzionale. Gli interventi formativi prevederanno approfondimenti in materia di normativa nazionale e regionale; comunicazione ed informazione; Urp; Sportello Unico per le Imprese; Trasparenza nella

⁹ La strumentazione in aula prevede: 1 postazione *server*, 1 postazione di lavoro *client* per il docente, 13 postazioni di lavoro *client* per i discenti, 1 stampante laser condivisa, collegamento in rete tra le postazioni di lavoro, videoproiettore a colori collegato alla postazione di lavoro del docente, lavagna a muro e/o a fogli mobili, lavagna luminosa, telecamera per videoconferenze, eventuali ulteriori strumenti a supporto della didattica.

Pubblica amministrazione e limiti derivanti dall'applicazione della normativa sulla *privacy*; strumenti dell'informazione e della comunicazione interna ed esterna. L'esigenza attuale è dunque quella di formare per quanto possibile il personale interno e, dove necessario, acquisire dall'esterno specifiche professionalità. Il bisogno di internalizzare competenze forti in campo informatico procede congiuntamente ad un progetto di gestione delle esternalizzazioni che mantenga all'interno dell'amministrazione regionale un nucleo strategico ed operativo, con alte capacità di gestione delle funzionalità del sistema informativo.

1.5. Prospettive e scenari

La pluralità delle iniziative che sta promuovendo la Regione Abruzzo per lo sviluppo dell'Ict e gli interventi per l'*e-government* rientrano nel Piano regionale d'azione per la Società dell'Informazione.

L'idea portante dell'*Action plan* consiste infatti nel realizzare una rete federata regionale per interconnettere tutte le pubbliche amministrazioni della Regione e, almeno come obiettivo iniziale, consentire il trasferimento delle informazioni tra enti in modo più efficiente possibile.

È dunque prevista la creazione della rete telematica regionale (Rupar) per il collegamento di tutte le direzioni regionali tra di esse e con le strutture periferiche, secondo il modello tecnologico ed organizzativo della Rupa; accanto alla creazione di un'adeguata infrastruttura, così, le priorità individuate dal Piano regionale rimandano alla sicurezza delle transazioni, al protocollo informatico e alla firma digitale.

Più in generale, il piano regionale si pone tre obiettivi:

- 1) aumentare le possibilità di comunicazione tra le diverse amministrazioni del territorio;
- 2) migliorare e accrescere le possibilità dell'utilizzo da parte del cittadino-utente delle risorse informative e dei servizi pubblici;
- 3) garantire l'ausilio del sistema alle imprese.

Tab. 1.2. – Regione Abruzzo: progetti per l'*e-government*

<i>misure per l'e-government</i>	<i>contenuti ed obiettivi del progetto</i>	<i>stato di attuazione del progetto</i>	<i>soggetto promotore</i>	<i>provenienza del finanziamento</i>	<i>soggetti coinvolti</i>
<i>Servizi di trasporto delle reti</i>	realizzazione dei servizi di trasporto delle reti della pubblica amministrazione a livello regionale, sia come prima realizzazione in aree attualmente non dotate di reti di area a livello regionale e/o sub regionale, sia come estensione e potenziamento in aree in cui attualmente siano già presenti reti di area.	studio per individuare le modalità attuative e le fasi progettuali nell'ambito delle azioni delle varie misure.	Regione Abruzzo Assessorato all'Informatica	Cipe, Docup, L.64 - <i>e-government</i>	Regioni ed enti locali Struttura Speciale di Supporto "Sistema Informativo regionale.

<p>Centro tecnico per la gestione dei servizi di trasporto, sicurezza, interoperabilità, cooperazione applicativa</p>	<p>realizzazione o il potenziamento del Centro Tecnico a livello regionale per la supervisione ed il controllo dei servizi di sicurezza, interoperabilità e cooperazione applicativa erogabili sull'intera infrastruttura di comunicazione della Regione Abruzzo intesa in senso allargato e definita in linea con i modelli predisposti a livello nazionale la "Community Network regionale".</p>	<p>studio per individuare le modalità attuative e le fasi progettuali nell'ambito delle azioni delle varie misure.</p>	<p>Regione Abruzzo Assessorato all'Informatica</p>	<p>Cipe, Docup, L.64 - e-government</p>	<p>Regioni ed enti locali Struttura Speciale di Supporto "Sistema Informativo regionale.</p>
<p>Servizi avanzati di rete: interoperabilità, cooperazione applicativa, sistema di accesso, autenticazione, sicurezza</p>	<p>realizzazione di servizi sulle reti territoriali quali: servizi di identificazione, servizi di qualificazione della rete (<i>multicasting</i>, sicurezza etc.), servizi di interoperabilità e cooperazione applicativa. Si prevede anche la progettazione e realizzazione di sistemi di scambio informativo ai diversi livelli che possono essere attivati ad esempio tramite servizi di:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>e-mail</i> con la relativa gestione delle caselle di posta; 2. FTP per il trasferimento di file tra le organizzazioni e per funzioni di <i>upload</i> e <i>download</i>. 3. <i>Messaging</i> (<i>chat</i>, <i>forum</i>, <i>instant messaging</i>) per i colloqui in tempo reale o per la condivisione di informazioni comuni 	<p>studio per individuare le modalità attuative e le fasi progettuali nell'ambito delle azioni delle varie misure.</p>	<p>Regione Abruzzo Assessorato all'Informatica</p>	<p>Cipe, Docup, L.64 - e-government</p>	<p>Regioni ed enti locali Struttura Speciale di Supporto "Sistema Informativo regionale.</p>
<p>Infrastrutture informatiche e telematiche per la gestione dei servizi da aggregazioni di Comuni</p>	<p>prevede per le aggregazioni di comuni o per enti sovracomunali, la dotazione di infrastrutture informatiche e telematiche che consentano l'interconnessione con la rete nazionale, tramite le reti regionali o direttamente o tramite le reti di area o di categoria.</p>	<p>studio per individuare le modalità attuative e le fasi progettuali nell'ambito delle azioni delle varie misure.</p>	<p>Regione Abruzzo Assessorato all'Informatica</p>	<p>Cipe, Docup, L.64 - e-government</p>	<p>Regioni ed enti locali Struttura Speciale di Supporto "Sistema Informativo regionale.</p>
<p>Porte applicative per gli interscambi informativi a supporto delle gestioni associate dei SI comunali</p>	<p>realizzazione di porte applicative per ogni ente sulle quali siano esposti i servizi – propri di ogni ente - potenzialmente necessari agli altri enti interconnessi.</p>	<p>studio per individuare le modalità attuative e le fasi progettuali nell'ambito delle azioni delle varie misure.</p>	<p>Regione Abruzzo Assessorato all'Informatica</p>	<p>Cipe, Docup, L.64 - e-government</p>	<p>Regioni ed enti locali Struttura Speciale di Supporto "Sistema Informativo regionale.</p>

<i>Creazione e realizzazione di banche dati</i>	realizzazione di un patrimonio informativo che sia completamente in forma digitale e permetta il naturale utilizzo sia all'interno delle reti di trasporto che a livello applicativo. A tale proposito sono inclusi tutti gli interventi che consentano di realizzare banche dati digitali integrate e gestite con strumenti specializzati (DBMS relazionale o ad oggetti).	studio per individuare le modalità attuative e le fasi progettuali nell'ambito delle azioni delle varie misure.	Regione Abruzzo Assessorato all'Informatica	Cipe, Docup, L.64 - e- <i>government</i>	Regioni ed enti locali Struttura Speciale di Supporto "Sistema Informativo regionale.
<i>Sistema di protocollo informatico, gestione documentale e archiviazione</i>	La misura prevede la realizzazione di sistemi di protocollo informatico, di gestione documentale ed archiviazione, ai sensi del D.P.R. n. 445 del 28 dicembre 2000 e dei rispettivi regolamenti attuativi. Il sistema di protocollo dovrà prevedere l'acquisizione di documenti cartacei con trasformazione degli stessi tramite scansione in formato elettronico e consentire l'accettazione per via telematica di moduli informatici firmati digitalmente o tramite carta di identità elettronica. Il sistema di gestione documentale dovrà necessariamente prevedere, con le opportune modalità di <i>privacy</i> e <i>security</i> , la possibilità di consultazione ed interrogazione in rete.	studio per individuare le modalità attuative e le fasi progettuali nell'ambito delle azioni delle varie misure.	Regione Abruzzo Assessorato all'Informatica	Cipe, Docup, L.64 - e- <i>government</i>	Regioni ed enti locali Struttura Speciale di Supporto "Sistema Informativo regionale.
<i>Integrazione tra sistemi di protocollo</i>	realizzazione di sistemi di protocollo federati tra Enti diversi che hanno tra loro scambi documentali o iter complessi. Essi devono prevedere meccanismi automatici/semiautomatici di interazione con gli altri Enti e di protocollazione automatica dei documenti scambiati.	studio per individuare le modalità attuative e le fasi progettuali nell'ambito delle azioni delle varie misure.	Regione Abruzzo Assessorato all'Informatica	Cipe, Docup, L.64 - e- <i>government</i>	Regioni ed enti locali Struttura Speciale di Supporto "Sistema Informativo regionale.
<i>Firma digitale e documento elettronico</i>	realizzazione di interventi per la diffusione delle applicazioni e dell'uso della firma digitale e del documento elettronico, e progetti di sperimentazione relativi alla realizzazione di <i>cluster</i> di <i>server</i> applicativi che forniscono servizi di autenticazione e che utilizzino le normative previste a livello nazionale ed europeo.	studio per individuare le modalità attuative e le fasi progettuali nell'ambito delle azioni delle varie misure.	Regione Abruzzo Assessorato all'Informatica	Cipe, Docup, L.64 - e- <i>government</i>	Regioni ed enti locali Struttura Speciale di Supporto "Sistema Informativo regionale.

<i>Portali di servizio integrati Regionali</i>	la realizzazione di portali integrati in grado di erogare servizi alla cittadinanza ed alle imprese, riferibili da un lato ai servizi per l'impiego (formazione, lavoro, politiche sociali) dall'altro allo sviluppo economico (commercio, trasporti, ambiente) adottando una piattaforma di sviluppo <i>software</i> che consenta di realizzare servizi interattivi sui diversi media standard, e con la condizione che tutti i media risultino integrati e gestibili nello stesso ambiente.	studio per individuare le modalità attuative e le fasi progettuali nell'ambito delle azioni delle varie misure.	Regione Abruzzo Assessorato all'Informatica	Cipe, Docup, L.64 - e- <i>government</i>	Regioni ed enti locali Struttura Speciale di Supporto "Sistema Informativo regionale.
<i>Portali di servizio integrati Provinciali, Comunali o territoriali</i>	interventi necessari alla definizione di un modello di <i>brand</i> e del modello di comunicazione in ambito <i>web</i> per le <i>community</i> provinciali e comunali nelle loro diverse articolazioni.	studio per individuare le modalità attuative e le fasi progettuali nell'ambito delle azioni delle varie misure.	Regione Abruzzo Assessorato all'Informatica	Cipe, Docup, L.64 - e- <i>government</i>	Regioni ed enti locali Struttura Speciale di Supporto "Sistema Informativo regionale.
<i>I servizi sanitari a valenza territoriale</i>	realizzazione di interventi per la realizzazione sistemi telematici in grado di erogare sulla <i>community network</i> della Regione Abruzzo servizi sanitari a valenza territoriale. Allo stato attuale è in corso di definizione il Portale della Sanità regionale che prevede tra l'altro l'attivazione di un servizio di prenotazione centralizzato in modalità <i>web oriented</i> .	studio per individuare le modalità attuative e le fasi progettuali nell'ambito delle azioni delle varie misure.	Regione Abruzzo Assessorato all'Informatica	Cipe, Docup, L.64 - e- <i>government</i>	Regioni ed enti locali Struttura Speciale di Supporto "Sistema Informativo regionale.
<i>I Servizi Informativi Geografici a valenza territoriale</i>	realizzazione di interventi per la realizzazione di sistemi telematici in grado di erogare sulla <i>community network</i> della Regione Abruzzo servizi informativi geografici a valenza territoriale.	studio per individuare le modalità attuative e le fasi progettuali nell'ambito delle azioni delle varie misure.	Regione Abruzzo Assessorato all'Informatica	Cipe, Docup, L.64 - e- <i>government</i>	Regioni ed enti locali Struttura Speciale di Supporto "Sistema Informativo regionale.

Fonte: Regione Abruzzo, Assessorato all'Informatica

Nello specifico, gli obiettivi operativi che la Regione Abruzzo intende perseguire nel medio periodo in relazione ai tre obiettivi strategici riguardano:

- il completamento dell'informatizzazione degli uffici regionali (adeguamento delle LAN e delle WAN regionale) e la creazione della rete telematica regionale (Rupar) per il collegamento di tutte le direzioni regionali tra di esse e con le strutture periferiche;
- la creazione di un portale regionale per la sanità e la famiglia, che dia la possibilità agli utenti, soprattutto a quelli residenti in aree poco servite, di interagire direttamente in rete con la Regione, usufruendo per via telematica di diversi servizi (dalla teleprenotazione di visite mediche fino all'inoltro di richieste concernenti la concessione di autorizzazioni, ecc.);

- la creazione di una rete telematica regionale degli sportelli unici con un'interfaccia *internet* che, con il coordinamento della Regione, supporti il rafforzamento del sistema produttivo abruzzese, fornendo informazioni utili all'attrazione di investimenti esogeni;
- il collegamento in rete tra gli istituti di ricerca pubblici della Regione, finalizzato a rafforzare la circolazione delle informazioni e il trasferimento di *know-how* al settore privato in specifici ambiti di intervento, quale ad esempio l'agricoltura e l'industria *hi-tech*.

La priorità immediata del Piano d'Azione viene ricondotta nuovamente alla dimensione organizzativa, e consiste nella istituzione di un'agenzia con funzioni di Centro tecnico – immaginata come base per lo sviluppo dei servizi della Regione Abruzzo sul territorio, con compiti di gestione del dominio per la *community network* territoriale e del collegamento con la Rupa. Questo insieme di interventi accompagnano e sostengono il processo di decentramento agli enti locali di attività fino ad oggi di competenza regionale. Attualmente la Regione è infatti impegnata nel processo di deleghe che deriva dal D.Lgs. n. 112/98, secondo un percorso iniziato nel luglio 2001 e che si prevede si possa concludere entro un triennio.

Non da ultimo, una particolare attenzione è stata posta ai piani di formazione, sia per quanto riguarda l'aggiornamento dei livelli professionali interni, sia per i dipendenti degli enti pubblici sul territorio e dei cittadini. Per queste ultime categorie di operatori ed utenti, si prevedono progetti di alfabetizzazione, con l'obiettivo di diffondere l'utilizzo tramite *web*, *wap* o tv interattiva dei diversi servizi di teleprenotazione o di richiesta autorizzazioni. La messa a regime di questo progetto prevede, preventivamente, incontri con i rappresentanti delle Province e delle associazioni di categoria, per la creazione di adeguate sinergie che consentano la condivisione degli obiettivi individuati dall'ente. Quanto alla dimensione interna, le attività formative per il personale della Regione appaiono ancora deficitarie, soprattutto in rapporto alla realizzazione di uno scenario di sviluppo tecnologico complesso così come previsto nell'*Action plan* regionale.

La vivace progettualità si scontra, dunque, con l'attuale mancanza di professionalità interne adeguate, imputabili ad una tradizionale carenza formativa a cui solo ora si sta ponendo rimedio con la predisposizione di un dettagliato piano formativo. Ma, innanzi a progetti in cantiere che richiedono personale sempre più specializzato e costantemente aggiornato, per il futuro non si esclude l'acquisizione di nuove professionalità sul mercato.

2. LA REGIONE BASILICATA

La Regione Basilicata rappresenta un raro esempio, nel Mezzogiorno, di informatica applicata diffusamente ai processi ed alle attività della pubblica amministrazione. Qui sono state infatti utilizzate efficacemente tutte le risorse, finanziarie e normative, messe a disposizione dallo stato come dall'Unione Europea. Inoltre, il ripensamento complessivo delle modalità interne di azione ha condotto a strutturare le attività attorno a *team* di lavoro ed a procedure di integrazione degli *workflows*, che rendono oggi possibile soluzioni avanzate di integrazione tra procedure, tecnologie e competenze individuali.

Complessivamente, la struttura appare così avviata con successo a dare corpo ai cambiamenti strutturali richiesti alla Pa, sviluppando una maggiore reattività alle domande esterne e la capacità di elaborare risposte puntuali – soprattutto attraverso la diffusione ragionata dell'accesso alle informazioni prodotte ed ai servizi.

Tra gli elementi alla base di questa trasformazione, vengono riconosciuti essenziali il cambiamento normativo e la capacità dell'ente di cogliere il significato e le opportunità legate alle nuove tecnologie per la Pa. Grazie ad una efficace imprenditorialità politica, così come alla capacità della tecnostuttura, sono così oggi presenti nell'ente tutti i tratti più significativi che rendono possibile lo sviluppo della società dell'informazione. Entro la tecnostuttura e sul territorio sono stati infatti avviati da tempo i progetti caratterizzanti relativi a questa fase dell'*e-government*: l'informatizzazione di tutte le postazioni di lavoro e delle banche dati di tutti gli assessorati, la presenza di un servizio informativo in grado di coordinare i processi relativi alla informatica dell'ente, la sperimentazione della firma digitale nelle relazioni con gli enti locali, la diffusione delle Ict tra i cittadini e negli organismi pubblici.

2.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alla Ict

L'attribuzione di una centralità allo sviluppo delle nuove tecnologie nell'ente, da un punto di vista organizzativo, può essere fatto risalire al 1996 quando, a seguito della LR n.53 per lo sviluppo della Società dell'Informazione e della Comunicazione in ambito regionale, il tradizionale Centro elaborazione dati, istituito nel 1978, è stato completamente riveduto sia nelle funzioni che nella struttura, e trasformato nell'Ufficio Sir. Attualmente, questo ufficio annovera tra le proprie competenze quelle di:

1. gestione, regolamentazione, coordinamento e controllo, nel campo dell'informatica e delle telecomunicazioni, del Sistema Informativo regionale secondo criteri di standardizzazione, interconnessione ed integrazione dei sistemi informativi e telematici;
2. predisposizione, aggiornamento e diffusione di normative tecniche, di standard di riferimento, di modelli operativi per il sito regionale e per l'analisi, la progettazione, lo sviluppo e la manutenzione di prodotti *software* per la Regione e per la produzione di pagine *web*;
3. definizione di specifiche tecniche e criteri riguardanti la qualità, la sicurezza e la strutturazione dei sistemi centrali, dipartimentali, del sito *web* della Regione e delle reti di trasmissioni fonia-dati;
4. mantenimento dei rapporti con le strutture centrali dello Stato (Ministeri, Aipa, ecc.) nelle materie di propria competenza e per gli aspetti tecnico-operativi;

5. coordinamento dei referenti per l'informatica di ogni Dipartimento;
6. gestione dell'ambiente EDP, dei DBMS, del sito *web* della Regione, del sito *web* della rete di cooperazione, ed in generale del *software* di base e d'ambiente di tutti i sistemi interni;
7. gestione centrale della Rete Unitaria della Pa regionale (Rupar), delle LAN e WAN, delle centrali telefoniche;
8. svolgimento, in fase iniziale e transitoria, e di compiti attribuiti dalla Dgr n. 740799 all'Organo tecnico regionale (Otr);
9. predisposizione ed attuazione di programmi di formazione in materia informatica per il personale della Regione.

L'ufficio Sir ha dunque assolto a funzioni formative dal momento della sua istituzione, per supplire all'assenza di un'unità organizzativa preposta specificamente a queste politiche del personale – assenza riconducibile al deficit di attenzione ad esse dedicata al momento della definizione delle linee strategiche di sviluppo dell'ente. L'insieme delle attività generalmente riconducibili all'aggiornamento del personale venivano quindi lasciate alle scelte ed alle esigenze dei singoli dipartimenti, generando una situazione di forte eterogeneità nelle competenze diffuse che oggi viene considerata un ostacolo all'utilizzo più efficace delle Ict disponibili.

L'ente ha supplito a questa lacuna nelle capacità di coordinamento delle politiche del personale nel corso del 2001, costituendo la funzione "Formazione" (composta di 3 unità, ossia una PO e due funzionari) all'interno della struttura deputata alla gestione dell'organizzazione¹⁰, presso la Divisione "Risorse Umane". La nascita della struttura ha reso possibile la predisposizione di un piano dell'offerta formativa, in ottemperanza agli obblighi di legge, al quale corrisponde oggi un capitolo di spesa specifico del bilancio, con un finanziamento pari all'1% del totale della spesa regionale per il pubblico impiego.

2.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

La Regione Basilicata attualmente utilizza un sistema *client-server* organizzato in aree *intranet*, *extranet* ed *internet*, le cui infrastrutture si propongono oggi l'obiettivo di coprire la totalità delle articolazioni organizzative dell'ente. I *software*, sviluppati da imprese *web-basic*, vengono gestiti dalla funzione "Sistemi Informativi" che, in qualità di centro tecnico regionale, è riuscita ad acquisire una forte legittimità nella gestione quasi esclusiva dell'innovazione interna, e rappresenta anche l'interfaccia unico dell'ente con i fornitori esterni di nuove tecnologie, con compiti strategici di controllo e di verifica dei programmi e della loro messa in opera.

A fornitori esterni, generalmente selezionati sul mercato attraverso bandi specifici, l'ente normalmente ricorre per coprire i bisogni relativi allo sviluppo degli applicativi, alla manutenzione ed all'assistenza. Questa esternalizzazione non appare generatrice di particolari problemi se non per ragioni di qualità dell'offerta, che si vorrebbe maggiormente fidelizzata rispetto all'ente ed ai suoi obiettivi, ed insieme dotata di una più elevata specializzazione tecnologica.

¹⁰ L'Ufficio comprende 7 posizioni organizzative, ognuna delle quali ha una propria identità: trattamento economico, trattamento previdenziale, pensionistico, contenzioso giuridico amministrativo, relazioni sindacali, formazione e accesso agli interventi.

2.2.1. Ict ed attività di autoamministrazione

Per quanto concerne l'area delle attività operative, le Ict sono state applicate agli archivi, al provveditorato, al protocollo e alla gestione bandi. Le caratteristiche e le funzionalità degli applicativi sono stati definiti dalla funzione "Sir" in collaborazione con gli uffici di volta in volta interessati, per riuscire ad ovviare quei problemi organizzativi, generati dalla istituzionalizzazione di procedure trasversali, che l'informatica implicitamente produceva.

Quanto all'area delle attività strategiche e direzionali, l'informatizzazione ha riguardato sostanzialmente tutti i settori di competenza – sanità, lavoro, agricoltura, industria e artigianato, turismo, infrastrutture e ambiente – sia nella costruzione di banche dati coerenti ed accessibili, sia nella sperimentazione dell'infrastruttura che ne supporta l'operatività. La fruizione delle banche dati è attualmente strutturata secondo logiche di "missione-utente", ma, con la costituzione Regione in *certification authority*, è ora in fase sperimentale per gli utenti delle reti sicure l'accesso tramite certificato digitale.

Questi sviluppi incontrano la loro principale criticità nell'eterogeneità di quelle competenze che, entro la tecnostuttura, giocano oggi sempre più un ruolo chiave a garanzia di un'informatizzazione coerente dei SI regionali. Alcuni ambiti di attività sono così oggi ancora oggetto di sperimentazione, e paiono permanere problemi in relazione al monitoraggio sistematico dell'attività implementata.

2.2.2. Ict e gestione del territorio

Attualmente, la cornice normativa entro la quale sono ricondotti gli interventi per l'applicazione delle Ict a sostegno dell'attività amministrativa è rappresentata da Basitel, il Piano regionale per lo sviluppo della Società dell'Informazione e della Comunicazione approvato nell'aprile 1999 sulla falsariga degli indirizzi delineati dalla LR 53/1996. Il Piano è stato articolato lungo quattro sottoprogrammi: Infratel, finalizzato alla dotazione infrastrutturale ed ai servizi di base della rete della Pa regionale; Parsev, incentrato sullo sviluppo di servizi avanzati in rete per la Pa regionale; Risupa, dedicato alla formazione delle professionalità interne alla Pa, ed infine Infosoc, rivolto alle imprese ed ai cittadini.

Basitel ha in corso un primo intervento attuativo che riguarda i progetti Rupar (completamento e gestione della Rupar Basilicata) e Sisia (Completamento del sottosistema di intermediazione tecnica per la integrazione dei servizi e l'intermediazione degli accessi) del sottoprogramma Infratel, per un valore di quasi 9 milioni di €¹¹.

¹¹ Queste risorse sono state reperite utilizzando parte del premio di performance assegnato alla Regione Basilicata dal Comitato di Sorveglianza nazionale del QCS, sul Fondo Fesr del P.O.P. Basilicata 1994/1999 (misura 9.4 – ricerca, sviluppo e innovazione).

Tab. 2.1 – Regione Basilicata: progetti per l'e-government

<i>misure per l'e-government</i>	<i>contenuti ed obiettivi del progetto</i>	<i>stato di attuazione del progetto</i>	<i>soggetto promotore</i>	<i>provenienza finanziamento</i>	<i>soggetti coinvolti</i>
<i>Realizzazione della intranet e del Portale internet della Giunta regionale della Basilicata</i>	<i>intranet</i> Servizi di rete accessibili esclusivamente agli utenti interni: -Comunicazione interna; -Condivisione delle risorse e supporto al lavoro di gruppo;	In realizzazione	Sistema Informativo Regione Basilicata	Por Basilicata 2000 - 2006 misura 6.2 asse 6	Tutti i Settori della Giunta regionale della Basilicata
<i>Protocollo informatico unificato</i>	Facente parte della <i>intranet</i>	In realizzazione	Sistema Informativo Regione Basilicata.	Por Basilicata 2000 - 2006 misura 6.2 asse 6	Tutti i Settori della Giunta regionale della Basilicata
<i>Realizzazione della infrastruttura di rete della Sanità della Basilicata</i>	Interconnessione telematica tra la Regione e le singole sedi AA.SS.LL.;	In realizzazione.	Sistema Informativo Regione Basilicata, Assessorato alla Sanità	Por Basilicata 2000 - 2006 misura 6.2 asse 6	Assessorato alla Sanità.
<i>Firma digitale</i>	Gestione dei flussi di documenti interni. Estensione a tutto lo <i>staff</i> dirigenziale della Regione Basilicata della firma digitale. Estensione a tutto lo <i>staff</i> dirigenziale degli EE.LL.	In realizzazione.	Sistema Informativo Regione Basilicata.	Por Basilicata 2000 - 2006 misura 6.2 asse 6	Tutti i Settori della Giunta regionale della Basilicata. Tutti i Settori degli EE.LL.
<i>Reti immateriali (territoriali, funzionali, unitarie)</i>	1) Reti locali di campo e di edificio per la trasmissione dati (LAN) ad alte prestazioni presso le principali sedi della Giunta regionale della Basilicata. 2) Rupa Basilicata	In realizzazione	Sistema Informativo Regione Basilicata. Tutti i Settori della Giunta regionale della Basilicata.	Por Basilicata 2000 - 2006 misura 6.2 asse 6	Tutti i Settori della Giunta regionale della Basilicata.
<i>Progetto Gestione Bandi</i>	Gestione economica, giuridica ed amministrativa dei Bandi della Regione Basilicata.	In realizzazione.	Sistema Informativo Regione Basilicata. Tutti i Settori della Giunta regionale della Basilicata	Por Basilicata 2000 - 2006 misura 6.2 asse 6	Tutti i Settori della Giunta regionale della Basilicata

Fonte: Area “ Sistema Informativo regionale”, Regione Basilicata

Per quanto riguarda le attività di comunicazione istituzionale, la Regione Basilicata sta sviluppando oggi un sistema integrato di comunicazione, a supporto di una circolazione sia verticale che orizzontale delle informazioni. L'erogazione di questo servizio rimanda nuovamente all'Ufficio “Sir”, che garantisce il trattamento delle informazioni e la loro selezione per una diffusione sul medium più adeguato, oltre che lo sviluppo dell'infrastruttura stessa.

L'infrastruttura di rete territoriale, che si sta espandendo a connettere l'intero sistema degli enti locali (Province, Comuni, Comunità Montane, Ausl e Ao) in una *network community* pubblica, alimenta infatti un insieme di SI settoriali orientato alla erogazione transattiva di servizi *on-line*.

L'intento della Regione Basilicata è di promuovere la Società dell'Informazione partendo dalla modernizzazione del settore pubblico, per trasformare questo settore da freno a propulsore dello sviluppo. In questa direzione si pongono le linee evolutive dell'architettura e degli applicativi della rete territoriale in Regione, orientate all'impresa ed ai servizi per le attività produttive.

2.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione

Il rapporto tra Ict e formazione si contraddistingue, a giudizio interno, per una sostanziale inadeguatezza delle competenze rispetto ai bisogni che un utilizzo efficiente della tecnologia disponibile pongono – una inadeguatezza legata per lo più a resistenze nei confronti del cambiamento organizzativo. Il problema, dal punto di vista interno, appare riconducibile ad una età media relativamente elevata del personale regionale, caratterizzato peraltro da un *turn over* piuttosto basso. In risposta, l'ente ha intrapreso nel 2000 una politica di rinnovamento complessivo, offrendo incentivi all'uscita per quanti, tra il personale, fossero comunque prossimi al collocamento a riposo.

I primi impegni della neo-istituita funzione "Formazione" possono essere ricondotti alla rilevazione del fabbisogno formativo dei 6 dipartimenti. Questo viene considerato il presupposto per il raggiungimento dell'obiettivo centrale – quello della crescita del personale, che si ritrova nello stesso Por Basilicata.

All'interno di questo obiettivo, rimane prioritaria la realizzazione diffusa di corsi di alfabetizzazione informatica: un intervento in parte già realizzato in una fase precedente, ma che non si è rivelato in grado di ottenere risultati soddisfacenti, e che nel corso del 2001 è stato dunque replicato attraverso i finanziamenti comunitari.

Tabella 2.2 – Regione Basilicata: formazione informatica programmata nel 2001.

Tipologia corso	N. edizioni	Direzioni coinvolte	Categorie destinatari	Formatore	Risorse	Sogetto Promotore
Alfabetizzazione informatica	1	Interdirezionale	Tutte	Esterno	Comunitarie	Divisione Risorse Umane

Fonte: Area Formazione, Regione Basilicata

Il successivo *step* della strategia di intervento sulle professionalità interne rimanda allo sviluppo di competenze informatiche specifiche, di cui si ritiene esista un bisogno rilevante a partire dalle aree di autoamministrazione. La soddisfazione di queste necessità appare però vincolata alla revisione complessiva del sistema formativo dell'ente, di cui l'istituzione della funzione specifica rappresenta la prima fase, ma non esaurisce il processo auspicato.

2.4. Prospettive e scenari

A completamento del piano Basitel, il secondo intervento attuativo è rappresentato dal Progetto Integrato *Basitel2*, predisposto nel Complemento di Programmazione del Por 2000-2006 della Regione Basilicata con un valore di oltre 90 milioni di € di finanziamento pubblico. *Basitel2* si propone portare al completamento dei progetti previsti dal Piano Basitel – compresi quelli già avviati dal primo intervento attuativo ed esclusi alcuni progetti inquadrati e finanziati dal Programma operativo nazionale "Ricerca". In quanto Progetto Integrato, *Basitel2* attinge alle risorse del Por 2000-06,

specialmente dalla Misura 6.2. “Reti immateriali” dell’Asse prioritario “Reti e nodi di servizio” – riprendendo gli obiettivi *ex* L.R. 53/96 di sostegno e diffusione della società dell’informazione con particolare riferimento ai settori della pubblica amministrazione, dell’educazione pubblica e dei sistemi produttivi. La realizzazione di un sistema integrato di reti immateriali basato sull’impiego delle nuove tecnologie viene dunque strettamente collegato alla promozione dello sviluppo territoriale equilibrato – sia attraverso la promozione di infrastrutture, sia attraverso il contestuale sviluppo di un’ampia gamma di servizi a sostegno del sistema produttivo.

Gli interventi si propongono così di realizzare:

1. il completamento della rete infrastrutturale di trasporto delle informazioni per la interconnessione tra Regione, enti locali ed Enti Pubblici presenti sul territorio regionale (Rupar), nonché per la loro connessione e l’interoperabilità con la rete unitaria (Rupa);
2. postazioni di accesso periferico per il pubblico ai fini informativi e per il servizio agli utenti finali della P.A.;
3. l’attivazione di servizi telematici della P.A. direttamente fruibili da parte del cittadino, tra i quali i servizi anagrafici, catastali, sanitari e socio-assistenziali, culturali; nonché la realizzazione di carte elettroniche per l’erogazione dei servizi;
4. sistemi di monitoraggio finalizzati alla pianificazione strategica delle amministrazioni regionali e locali, quali sistemi informativi ambientali, territoriali e sul lavoro;
5. l’attivazione per la diffusione delle nuove tecnologie tra i giovani (servizi informativi, *help-desk* e *tutorship* telematica);
6. la promozione di servizi telematici a sostegno del processo di internazionalizzazione delle Pmi, nonché la creazione di nuove imprese nel settore della telematica e della multimedialità (servizi linguistici in rete, servizi per lo sviluppo del commercio elettronico, telelavoro e teleinformazione);
7. la promozione di azioni di coinvolgimento delle istituzioni e degli operatori locali al fine di massimizzare gli accordi di cooperazione commerciale e inter-industriale sottoscritti nei vari settori;
8. l’attivazione dei servizi finali delle P.A. mirati a determinare benefici per le imprese (servizi e prodotti informativi per l’accoglienza dei turisti, per la realizzazione dello sportello unico alle Pmi etc.).

Attualmente, per il breve periodo, particolare attenzione viene prestata soprattutto al programma per lo sviluppo delle nuove tecnologie entro la Pal che, avendo già realizzato l’infrastruttura comunicativa con gli enti locali, è oggi incentrato attorno alla dimensione della formazione del personale – soprattutto degli operatori entro i livelli amministrativi che si prevede saranno incaricati di assicurare l’erogazione *on-line* dei servizi. L’ente si pone così, attraverso il confronto propositivo con il Comitato Permanente delle Autonomie Locali, come centro di promozione dell’innovazione rispetto alle Province e soprattutto ai Comuni che, in qualità di *front-office*, ancora incontrano delle difficoltà a far proprie le risorse tecnologiche per strutturare l’erogazione ‘virtuale’ dei servizi.

Il Piano sta dunque trovando oggi attuazione attorno ad obiettivi operativi elaborati dall’ente e negoziati poi con i soggetti interni ed esterni rilevanti, che si ricollegano al piano nazionale di *e-government*, e che prevedono anche il recepimento del testo unico nazionale relativo agli atti amministrativi.

3. LA REGIONE CALABRIA

La Regione Calabria si contraddistingue per una sostanziale eterogeneità dei livelli decisionali e dell'erogazione dei servizi. Questo appare dipendere sostanzialmente dalla dislocazione stessa dell'ente Regione, che vede la sede della Giunta localizzata a Catanzaro e la quella del Consiglio a Reggio Calabria, con i vari uffici decentrati su un territorio la cui morfologia rende complesse le comunicazioni tradizionali. Se sul piano decisionale questo singolare sviluppo segmentato dell'ente Regione si risolve in problemi di coordinamento delle diverse attività decisionali, sotto il profilo organizzativo ciò comporta uno squilibrio nell'allocazione delle risorse: gli uffici periferici, infatti, rispetto ai dipartimenti geograficamente vicini alla sede dell'esecutivo, spesso volte risultano deficitari anche in termini di infrastruttura tecnologica.

Il processo che ha condotto a percepire l'informatizzazione come una necessità per l'ente sembra però essere riconducibile innanzi tutto a ragioni esogene – la pressione per l'adeguamento dei metodi di lavoro a quelli dei *partner* commerciali e dei referenti sociali, l'esistenza di normative nazionali. L'informatizzazione, quindi, viene considerata dalla tecnostruttura regionale come un modo per chiudere la forbice tra domanda esterna e rendimento amministrativo, reso possibile dagli incentivi del Fondo europeo di sviluppo regionale. In particolare, la misura 6.3 “Società dell'informazione” del Complemento di programmazione del Por 2000-2006 prevede interventi finalizzati a favorire e a sostenere la Società dell'Informazione, considerata uno dei fattori chiave dello sviluppo regionale.

Nel processo di costruzione del consenso sulla diffusione delle Ict, la Regione Calabria sembra avere beneficiato del progetto europeo RISI-Arianna, nell'ambito del quale sono stati elaborati la Strategia regionale ed il Piano d'azione per lo Sviluppo della Società dell'Informazione – entrambi confluiti, dopo opportuni aggiornamenti, nel Por pluriennale. I positivi risultati del progetto RISI hanno indotto la Regione Calabria ad attribuire un'importanza strategica alla seconda fase del progetto, denominato RISI+, approvato con deliberazione della Giunta regionale n° 247 del 20 marzo 2000. In particolare, il progetto è finalizzato a definire, attraverso lo *Steering Committee*, il supporto organico necessario all'attuazione e l'indirizzo della Misura, e gli strumenti per la valutazione dei servizi e dei prodotti realizzati nell'ambito del Piano telematico Calabria.

Complessivamente, però, anche a fronte di questi incentivi e pressioni, la diffusione delle Ict appare soggetta ad un relativo ritardo, imputabile alla parziale mancanza di attenzione da parte dei politici da un lato, e dall'altro al permanere sia di resistenze culturali interne alla tecnostruttura, sia di rigidità nel sistema produttivo dell'offerta nel settore delle nuove tecnologie.

3.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict

La diffusione dell'Ict nell'ente Calabria è sostanzialmente un fenomeno recente. Nonostante le pressioni interne ed esterne, e malgrado altri tentativi di informatizzazione di base, la riorganizzazione del sistema informativo regionale risale al 1999. A partire da quella data si sono fatti ampi sforzi diretti a superare il vecchio modello di sistema informativo *all-centric*, della corrispondente configurazione

burocratizzata del sistema di erogazione dei servizi, e della concentrazione delle competenze in materia di nuove tecnologie.

Questo sforzo ha corrisposto innanzi tutto alla riorganizzazione delle competenze interne per lo sviluppo dei SI regionali. La struttura del settore “Sistemi Informativi” è così oggi organizzata per aree applicative – scelta decisa a seguito del censimento, effettuato dal responsabile in occasione della riordino del settore, dei procedimenti e delle attività che dovevano essere espletate dal settore. Questo è però oggi gestito da cinque unità – un numero giudicato esiguo rispetto alle esigenze reali dell’ente, che però non appare destinato a crescere nell’immediato, in ragione di un sistema d’incentivazione che rende difficile il reperimento di personale aggiuntivo. Ai fini della funzionalità dell’Ict, vengono così esternalizzate tutte le attività legate la funzione “Sistemi Informativi” della Regione Calabria, tranne quelle strategiche di controllo e di progettazione nell’*“identification phase”* di un progetto. Sebbene oggi l’individuazione dell’offerta da privilegiare avvenga tramite bando pubblico, l’ente sta prendendo sempre più coscienza dell’importanza della selezione dei fornitori, ritenendo insufficienti le pure logiche di mercato, per privilegiare, accanto all’economicità anche altre caratteristiche, tra cui la certificazione di qualità e la disponibilità alla fidelizzazione. Il principale costo che deriva per l’ente dall’esternalizzazione è infatti quello del monitoraggio delle informazioni sui comportamenti dei fornitori.

A questa si aggiungono ulteriori criticità, ricollegabili ad una sostanziale scarsa congruenza tra organizzazione e caratteristiche delle funzionalità tecnologiche applicate alle procedure. Ad esigenze di trasversalità e cooperazione tra settori, richieste dalla costruzione efficiente degli applicativi strategici, si contrappone infatti una struttura complessiva tendenzialmente rigida e frammentata, che richiede oggi un investimento soprattutto di armonizzazione tra logiche funzionali e vincoli strutturali. Allo stato attuale, in risposta a questa frammentazione, è in corso un tentativo di riorganizzazione generale, allo scopo di garantire maggiore flessibilità e dinamicità all’intero ente regionale ed una migliore corrispondenza con le esigenze del territorio. In questo contesto, un ruolo strategico sarebbe assegnato agli uffici relazione con il pubblico e alle altre relazioni esterne con gli enti locali, camere di commercio, e altri soggetti esterni rilevanti.

L’incidenza dei processi di informatizzazione sul cambiamento organizzativo appare dunque oggi scarsa – soprattutto in ragione della limitata comunicazione tra i settori interni. La necessità di maggiori rapporti tra organizzazione e tecnologia, sia a livello di principi strategici del cambiamento che a quello concreto delle relazioni tra funzioni preposte a questi compiti, diventa così il nodo centrale dell’assetto auspicato, nel quale l’informatizzazione viene considerata come volano di sviluppo sia organizzativo che territoriale.

3.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

La riorganizzazione del settore SI ha rappresentato il *turning point* nelle strategie di diffusione delle nuove tecnologie entro l’ente, grazie anche a percorsi di professionalizzazione per il personale interno alla struttura specifica.

Se prima si registrava una scarsa presenza di collegamenti in rete – generalmente attraverso modem ad un *provider* privato – attualmente la connettività è stata diffusa, e le LAN già esistenti integrate in una rete coerente.

Contestualmente, la stessa architettura del tradizionale sistema centralizzato è stata riorientata verso una logica distribuita, ed oggi coesistono un insieme di ASP (*Application Service Provider*) specializzati per area e una rete universalmente fruibile.

3.2.1. *Ict ed autoamministrazione*

Relativamente alle attività operative, le Ict sono state applicate a tutte le principali procedure di archiviazione, provveditorato, protocollo – eccezion fatta per la gestione bandi, per la quale, in considerazione del loro carattere fortemente giuridico, prevale una gestione della procedura di tipo tradizionale. Nonostante ciò, anche in questa direzione l'intenzione è di elaborare quanto prima un supporto informatico delle procedure. L'informatizzazione in questa sfera ha presentato criticità prevalentemente funzionali e di organizzazione del lavoro e degli uffici, prima che tecniche e di operatività – e ciò nonostante la funzione sistema SI ricorra ad una strategia consensuale di diffusione delle nuove tecnologie, che coinvolge normalmente il cliente interno del servizio destinatario come codecisore nella progettazione dell'applicativo.

Più consolidata appare invece per alcuni aspetti l'esistenza di sistemi informatizzati di monitoraggio delle politiche: non mancano infatti, a partire dal 1994, banche dati e strumenti di monitoraggio soprattutto nella sfera finanziario-contabile, legata ai finanziamenti europei. La carenza maggiore si registra, nella sfera delle attività strategiche e direzionali, per gli strumenti collegati all'attività di programmazione vera e propria, che viene realizzata utilizzando esclusivamente sorgenti informative interne non sempre adeguate ai fabbisogni informativi che sorgono nella fase di *intelligence*. Questo rimanda alla situazione delle banche dati fruibili, che appaiono piuttosto efficienti per quanto riguarda il settore sanitario, ma ampiamente deficitarie quanto al settore economico (lavoro, industria, artigianato, agricoltura, turismo, commercio) e delle politiche territoriali (infrastrutture, territorio, ambiente). Relativamente a quest'ultimo ambito, l'unica novità di rilievo è data dalla progettazione di un sistema cartografico di gestione del territorio, sviluppato dall'ente ed affidato per la realizzazione ad una società esterna.

In linea con la nuova struttura *network-centric*, l'accesso alle banche dati è strutturato in base a modalità di *client-server*. Larga parte di questi dati sono visibili come conoscenza complessiva interna, e una parte di queste banche dati è visibile al cittadino.

3.2.2. *Ict e gestione del territorio*

La configurazione distribuita e reticolare del sistema informativo della Regione Calabria sta comportando una trasformazione dei processi interni ed esterni all'ente soprattutto a partire dai processi comunicativi. Le comunicazioni tendono infatti a strutturarsi sempre più secondo modalità orizzontali, che vanno ad aggiungersi se non ancora a sostituire i tradizionali canali verticali burocratici. Ciò rimanda all'uso sistematico delle principali soluzioni tecnologiche per questa sfera di attività – *intranet*, posta elettronica e *file-transfert*.

Sul versante delle relazioni esterne, l'ente è oggi impegnato in una vasta attività informativa con i soggetti esterni rilevanti, che si estende dalle relazioni con il pubblico a quelle con altre amministrazioni ed enti funzionali, passando per le relazioni con le imprese (che, soprattutto per il settore agricolo, possono oggi fruire di uno sportello informativo virtuale), sebbene con pesi e rilevanza diverse. Le soluzioni tecnologiche alle quali la Regione ricorre per supportare le comunicazioni esterne si risolvono prevalentemente nell'utilizzo della posta elettronica, considerati gli sviluppi ancora

embrionali di applicazioni su *extranet*. Il progetto di informatizzazione delle AUSL direttamente formulato e gestito dalla funzione “Sistemi Informativi” regionale, infatti, ha incontrato un successo solamente parziale: una valutazione interna ha rilevato infatti come solo 9 AUSL su 15 siano state in grado di avvalersene pienamente, soprattutto in ragione di resistenze culturali.

3.3. Sviluppo del personale a sostegno dell’innovazione

La funzione “Formazione” si presenta nella Regione Calabria organizzata secondo un modello funzionale, con cinque uffici gestiti da un dirigente responsabile di settore e due dirigenti di servizio (uno preposto agli affari generali ed uno alle diverse aree di formazione).

Le priorità attuali e per l’immediato futuro della funzione trovano il proprio punto di partenza nell’analisi dei fabbisogni formativi interni all’ente e nella ricostruzione delle competenze oggi presenti nella tecnostuttura. Questa strategia risponde alla necessità di superare definitivamente la fase “empirica”, durante la quale le attività formative venivano finanziate senza particolari approfondimenti sulle dimensioni della domanda o sugli esiti degli investimenti. Soprattutto nel caso delle conoscenze informatiche, questa situazione viene oggi considerata un rilevante problema informativo da superare, per rendere possibile un pieno utilizzo delle competenze interne, che pure sono presenti nell’ente, ma che spesso non vengono adeguatamente valorizzate.

Accanto a questa operazione di accertamento delle competenze e dei fabbisogni formativi, si pone come corollario un’azione di sensibilizzazione diretta non solo al personale ma anche ai dirigenti. Il piano triennale 1999-2001 già propone una pluralità di offerte formative in tal senso, il cui scarso impatto fino ad oggi riscontrato appare imputabile soprattutto alla bassa motivazione diffusa a prendervi parte.

L’obiettivo del piano triennale è quello di istituire un sistema strutturato e permanente di riferimento per la formazione e lo sviluppo delle risorse umane, che garantisca a ciascun dipendente l’acquisizione delle specifiche attitudini culturali e professionali necessarie all’assolvimento delle funzioni e dei compiti, favorendo l’adozione di comportamenti coerenti con le innovazioni, per fronteggiare i futuri processi di ristrutturazione organizzativa che le modifiche nell’assetto istituzionale imporranno nel prossimo futuro.

La strategia dei prossimi interventi formativi si propone quindi di:

- valorizzare nel tempo il patrimonio delle risorse umane;
- fornire opportunità d’investimento e di crescita professionale da parte di ciascun dipendente in coerenza con la posizione di lavoro ricoperta;
- aggiornare costantemente il personale rispetto alle modifiche normative, procedurali, disciplinari, professionali;
- migliorare il clima organizzativo con idonei interventi d’informazione e comunicazione istituzionale;
- favorire il consolidarsi di una cultura gestionale, improntata al risultato.

La formazione a favore del personale regionale per l’anno 2000, in continuità con quanto stabilito e in parte realizzato dal piano di formazione per l’anno 1999, privilegia obiettivi di operatività, da conseguire, pur nella distinzione dei ruoli ricoperti, nelle aree e secondo le priorità indicate dalla tab.3.1.

Tab. 3.1 – Regione Calabria: programma regionale di formazione per il personale 2000

<i>Aree di intervento</i>	<i>Priorità</i>
- <i>area giuridico-amministrativa;</i>	1. <i>Sviluppo tecnologia informatica;</i>
- <i>area comunicazione;</i>	2. <i>Informatizzazione procedure;</i>
- <i>area organizzazione;</i>	3. <i>Controllo di gestione;</i>
- <i>area economico-finanziaria;</i>	4. <i>Analisi organizzativa e politiche di formazione;</i>
- <i>area informatica;</i>	5. <i>Gestione fondi pubblici;</i>
- <i>area linguistica;</i>	6. <i>Sviluppo qualità e rilevazione del gradimento;</i>
- <i>area tecnico specialistica;</i>	7. <i>Relazione organismi internazionali;</i>
- <i>area europea.</i>	8. <i>Analisi costi.benefici;</i>
	9. <i>Comunicazione pubblica;</i>
	10. <i>Assistenza e strategie di sviluppo;</i>
	11. <i>Valutazioni progetti;</i>
	12. <i>Analisi e realizzazione software;</i>
	13. <i>Assistenza utenti on-line;</i>
	14. <i>Gestione del cambiamento;</i>
	15. <i>Monitoraggio impatto aziendale;</i>
	16. <i>Rendicontazione attività Fse;</i>
	17. <i>Supporto tecnico-amministrativo;</i>
	18. <i>Gestione del contenzioso di lavoro;</i>
	19. <i>Rapporti con la stampa.</i>

Fonte: Regione Calabria

Nel piano per l'attività formativa del personale per l'anno 2000 sono anche indicate le tipologie delle attività previste (formazione con didattica d'aula, formazione unidirezionale, formazione dimostrativa e formazione applicativa), con una disponibilità sul capitolo "Spese per la formazione e l'aggiornamento professionale del personale regionale" di € 516.456,88 (1 miliardo di lire, complessivamente provenienti sia dai fondi comunitari finalizzati alla riqualificazione e modernizzazione della Pa; sia dai trasferimenti nazionali in attuazione del Patto sociale per lo sviluppo e l'occupazione del 22 dicembre 1998, a sostegno della riforma amministrativa, e dai fondi del Dipartimento della Funzione pubblica coordinati da Formez a sostegno dei processi formativi) e suddivisi come in tab 3.2.

Tab. 3.2 – Regione Calabria: suddivisione dei fondi destinati alla formazione per attività

<i>Attività</i>	<i>Costi €</i>	<i>%</i>
Attrezzature	25.822,84	5
Convegni – congressi	25.822,84	5
Corso – concorso	103.291,38	20
Formazione dirigenti	51.645,69	10
Formazione fascia D	77.468,53	15
Formazione fascia C	77.468,53	15
Formazione fascia B	51.645,69	10
Formazione fascia A	51.645,69	10
Formazione individuale	51.645,69	10
Totale	516.456.88	100

Fonte: Regione Calabria

Per l'area informatica, il piano formativo della Regione Calabria ha previsto come primo *step* un intervento generale di alfabetizzazione sulle tecnologie disponibili, destinata ad evolvere verso una formazione specifica e settoriale in relazione alle

esigenze dei vari dipartimenti. Il primo *step* è stato affrontato elaborando due soluzioni complementari: da un lato, ci si è affidati ad una consulenza esterna, che ha svolto una serie di corsi ma senza riuscire a soddisfare l'intera domanda interna; di conseguenza, d'altro lato l'ente ha fatto ricorso alla costituzione di un gruppo di formatori professionali interni, con conoscenze specifiche nel settore dell'informatica. Attraverso contatti diretti con i diversi dipartimenti, si è provveduto poi a definire le esigenze specifiche settoriali e le richieste dei singoli dipendenti, destinate ad essere soddisfatte sempre entro il quadro del piano triennale.

Di conseguenza, l'attività formativa della Regione ha subito una diversificazione dell'intervento in relazione ai tre diversi livelli dell'informatizzazione (attività operative, strategico-direzionali e comunicazione istituzionale). Con riferimento alle attività operative, il tipo di intervento formativo è stato prevalentemente d'aula (frontale), con l'obiettivo di creare una relazione univoca tra posizione organizzativa e dipendente, nel senso razionalizzare l'organico rispetto alle funzioni espletate e di intervenire sulle competenze necessarie alle specifiche funzioni. In relazione alle competenze strategico-direzionali, anche il *management* amministrativo regionale è stato coinvolto in processi formativi diretti all'acquisizione di conoscenze sulle potenzialità connesse all'impiego delle Ict nelle attività amministrative, seppure senza distinguere tra i diversi settori. Così anche il terzo livello di diffusione dell'informatizzazione (comunicazione istituzionale) ha visto prevalentemente interventi formativi a carattere generale che affiancavano la metodologia d'aula con corsi individuali, per soddisfare alcune esigenze specifiche. Al momento, solo occasionalmente alcuni settori hanno provveduto ad iniziative autonome di aggiornamento del proprio personale.

Gli squilibri tra innovazione tecnologica e diffusione delle competenze per un utilizzo efficiente della stessa impongono così la necessità di razionalizzare ed adeguare ulteriormente l'architettura del sistema informativo, armonizzando l'infrastruttura tecnologica con la struttura organizzativa dell'ente. Il principale obiettivo in questa direzione rimanda al potenziamento dei flussi di comunicazione di tipo verticale e ma soprattutto orizzontale, per trasformare gli strumenti informatici in sistema di comunicazione primario. Questo rappresenta il presupposto per l'implementazione di procedure trasversali completamente digitalizzate, di cui l'ente si propone di dotarsi attraverso una serie di modifiche incrementali.

In questo disegno di sviluppo, la formazione e la qualificazione del personale rappresentano una leva strategica fondamentale, cui oggi si ritiene debba essere riconosciuta maggiore centralità, anche a fronte del *gap* tra l'esigenza di competenze informatiche ed i bagagli professionali del personale interno. Il primo obiettivo del percorso formativo intrapreso nell'ente consiste al momento nello sviluppare la consapevolezza della funzione e delle potenzialità delle nuove tecnologie. Accanto a questa componente motivazionale e culturale, si ritiene debbano inoltre essere sviluppate le competenze strategiche, connesse alle attività di organizzazione, progettazione e controllo, mentre, per il breve e medio periodo, si ritiene che il mercato possa supplire efficacemente ai bisogni di professionalità quali programmatori e analisti, *web-master*, gestori di rete, amministratori di *data-base*, operatori informatici – sebbene non venga escluso nel medio lungo periodo lo sviluppo di professionalità interne in questi specifici settori.

3.4. Prospettive e scenari

Il quadro strategico ed operativo dell'innovazione complessiva dell'ente rimandano anche in Regione Calabria al Piano d'azione per lo sviluppo della Società dell'Informazione. Le priorità immediate, come indicate nel Complemento di Programmazione al Por 2000-2006, sono riconducibili al potenziamento sia della connettività che delle funzionalità di rete, con l'obiettivo di conseguire maggiore coerenza e coesione tra i diversi soggetti interni ed esterni. La progettazione del piano è oggi affidata ad un soggetto esterno, mentre il coordinamento e l'implementazione del progetto sono affidate alla tecnostuttura dell'ente: ma ciò non conduce ad una separazione netta dei ruoli, poiché la tecnostuttura è impegnata in una continua attività di supporto e di collaborazione con la società che si occupa della progettazione.

Ancora una volta, il principale vincolo alla piena realizzazione del piano attiene alla dimensione delle risorse, in special modo finanziarie: non tanto o non solo per la loro relativa scarsità, quanto per la stessa organizzazione del processo di bilancio, che tende a svolgersi in maniera incrementale, penalizzando nel breve periodo impegni di spesa inconsueti nelle dimensioni.

Tab. 3.3 – Regione Calabria: Por 2000/2006, misura 6.3

Contenuto/ obiettivo	Linee dell'intervento	Stato di attuazione
potenziare la capacità di Pianificazione Strategica degli attori locali nell'area della Società dell'Informazione	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiornare periodicamente la Strategia regionale ed il Piano d'Azione per lo Sviluppo della Società dell'Informazione in Calabria, tenendo in conto i reali fabbisogni della Regione e lo stadio di sviluppo della Società dell'Informazione, nonché l'evoluzione tecnologica e gli orientamenti nazionali e comunitari; - Sviluppare specifici piani regionali per i settori che possono avere un significativo impatto sullo sviluppo economico e sociale della Calabria, effettuando le opportune verifiche di coerenza con la Strategia regionale; - Realizzare una fattiva collaborazione con l'Associazione eris@ ("Associazione delle Regioni Europee per la Società dell'Informazione"), di cui la Regione Calabria è socio fondatore, in materia di politiche regionali per lo sviluppo della Società dell'Informazione e per l'individuazione di nuovi progetti ed iniziative di interesse per il settore pubblico e privato; - Monitorare il processo di sviluppo della Società dell'Informazione in Calabria, producendo indicatori di tipo standard (per consentire il confronto con dati di altre regioni e nazioni), nonché delle iniziative e dei progetti in corso, anche al fine di: i) produrre indicazioni utili ad evitare duplicazioni, contrasti ed inefficienze; ii) favorire il coordinamento delle iniziative finanziate con fondi pubblici; iii) valutare i fabbisogni soddisfatti e le carenze che continuano a permanere a seguito dell'attuazione della Misura "Società dell'Informazione"; iv) individuare gli interventi prioritari; - Contribuire alla realizzazione di accordi strategici e partnership tra soggetti pubblici, operatori di telecomunicazioni, fornitori di servizi e gruppi di utenti, riguardanti l'area delle TIC. In tale ambito particolare rilevanza assume la problematica del potenziamento delle reti pubbliche di telecomunicazione; - Effettuare studi ed analisi del quadro normativo, individuando eventuali criticità che comportino diseconomie e/o disarticolazioni funzionali nello sviluppo della "Società dell'Informazione"; - Realizzare gli studi atti ad individuare i fattori ed i soggetti che impattano sugli esiti del processo attuativo della Misura. 	In fase di realizzazione

<p>diffondere il messaggio in modo capillare sul territorio per raggiungere i vari target attraverso interventi mirati (cittadini, lavoratori, imprese, ecc.). L'azione si propone, inoltre, di contribuire ad accrescere la domanda di servizi e prodotti basati sulle TIC, sia evidenziandone le reali potenzialità sia diffondendo informazioni sulle opportunità esistenti ed, in particolare, quelle derivanti dall'attuazione della Misura "Società dell'Informazione"</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organizzare eventi per accrescere la consapevolezza di cittadini, imprese ed operatori del settore pubblico sull'importanza della Società dell'Informazione per lo sviluppo regionale e sulle opportunità ed i rischi con essa connessi; - Stimolare la domanda di TIC da parte delle organizzazioni pubbliche e private, sia mediante opportuni messaggi da destinare ai potenziali utenti, sia attraverso interventi che evidenziando le reali potenzialità e i vantaggi economici, competitivi e d'immagine offerti dalle TIC; - Individuare e divulgare le migliori pratiche di servizi sanitari <i>on-line</i> che meglio si prestano ad essere realizzati in Calabria e che vadano nella direzione di migliorare la qualità di vita dei pazienti e contribuire al contenimento della spesa sanitaria; - Informare cittadini e imprese sui servizi telematici pubblici che saranno realizzati nell'ambito del Por Calabria e di altre iniziative al fine di illustrarne i vantaggi per l'utenza e promuoverne l'uso; - Organizzare eventi e realizzare applicazioni dimostrative, in collaborazione con le associazioni dei consumatori, volti ad accrescere la fiducia dei consumatori sul commercio elettronico; - Contribuire alla realizzazione del Portale Informativo dell'Attuazione del Por, previsto nell'ambito della Misura 7.1, per le tematiche proprie della presente misura; - Promuovere uno o più centri di competenza che, con la disponibilità di appropriate tecnologie e di adeguate competenze, possano assolvere le funzioni di "prototyping" e di validazione di nuove soluzioni architettoniche ed applicative nel campo di applicazione delle TIC e consentano una ricaduta sulla promozione e la divulgazione delle "best practices" e supportare l'alta formazione e lo spin off delle imprese. 	<p>In fase di realizzazione</p>
<p>sostenere servizi per cittadini ed imprese da parte del settore pubblico, sostenendo anche l'automazione delle procedure amministrative e dei sistemi informativi di <i>back-office</i> (al fine di renderli compatibili con i servizi da erogare <i>on-line</i>), con l'obiettivo di incrementare l'efficienza della Pubblica Amministrazione. Attraverso questa azione, inoltre, si punta a mettere in rete il settore pubblico calabrese mediante la realizzazione di una <i>intranet</i> regionale della Pa (standard Rupa), garantendo l'accesso alle informazioni pubbliche a cittadini ed imprese per dare una concreta risposta alla crescente, e sempre più pressante, domanda di trasparenza delle istituzioni pubbliche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ammodernare (o realizzare) i Sistemi Informativi Interni adottando tecnologie e standard che siano compatibili e perfettamente integrabili con applicazioni di <i>'front-office'</i> (anche se non ancora sviluppate, ma soltanto pianificate) per l'erogazione di servizi <i>on-line</i>, realizzando, inoltre, l'automazione e semplificazione delle procedure amministrative, in conformità con quanto stabilito dalla normativa vigente in materia di protocollo informatico (Dpr 428/98) e archiviazione e trasmissione di documenti in formato elettronico (L.59/97, Dpr 513/97 e successive norme attuative); - Realizzare una rete <i>intranet</i> regionale della Pubblica Amministrazione, secondo gli standard previsti per la Rete Unitaria Pubblica Amministrazione (Rupa), valorizzando gli investimenti effettuati per la realizzazione della rete telematica nell'ambito del Piano Telematico Calabria; - Realizzare sistemi per l'accesso <i>on-line</i> alle informazioni pubbliche (possibilmente mediante portali ad accesso universale: Pc, cellulare, palmtop, eccetera), comprese quelle di tipo amministrativo, giuridico, culturale e sull'ambiente; - Realizzare applicazioni altamente innovative per l'accesso ai vari servizi pubblici attraverso piattaforme e reti per il commercio elettronico, anche al fine di promuovere la diffusione del commercio elettronico sul territorio regionale e rafforzare la fiducia dei consumatori; - Realizzare progetti pilota per utilizzare postazioni pubbliche (eventualmente presidiate), per l'accesso alla rete <i>internet</i> ed ai servizi di cui al punto precedente (certificazione, acquisizione modulistica, eccetera); - Realizzare un sistema informativo regionale di supporto alle decisioni (anche attraverso l'impiego di tecniche e strumenti avanzati di <i>knowledge discovery</i> e di <i>data-warehousing</i>) con particolare riferimento alle seguenti aree: controllo di gestione; gestione e monitoraggio dei flussi finanziari; programmazione strategica; - Realizzare Sportelli Urp (Ufficio relazioni con il pubblico) e Sportelli per le imprese (Sportello unico) accessibili via rete <i>internet</i> per l'espletamento di pratiche; 	<p>In fase di realizzazione</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzare reti civiche per favorire l'interazione in rete tra le diverse componenti pubbliche e private delle comunità locali e per l'erogazione di servizi informativi, culturali, formativi, ricreativi e di intrattenimento, anche per il sostegno ai disabili e ad agli anziani al fine di migliorarne l'autonomia e la qualità della vita; - Integrare ove necessario i sistemi telematici per la Tutela e il Monitoraggio Ambientale, che, utilizzando il <i>Data-base</i> Topografico regionale e le reti di monitoraggio esistenti, siano in grado di supportare adeguatamente le strutture competenti nella gestione e tutela delle risorse naturali; - Realizzare un ambiente prototipo per il marketing delle Risorse Territoriali, anche basato sul networking di soggetti pubblici e privati (Assessorato al Turismo, Assessorato Industria e Artigianato, Camere di commercio, APT, strutture di accoglienza, Pmi, ecc.); - Sostenere e coordinare la presenza delle Pmi calabresi nella Rete anche mediante la realizzazione di un portale regionale di 2° livello; - Realizzare soluzioni di eccellenza per lo sviluppo delle TIC nell'ambito della promozione e commercializzazione del prodotto turistico sia sul versante dell'offerta territoriale regionale che su quello della domanda; - Realizzare servizi <i>on-line</i> per l'accesso alle informazioni sanitarie (orari, medici, ecc.), la prenotazione ed il pagamento di prestazioni sanitarie; - Realizzare soluzioni di eccellenza nel settore sanitario e nell'assistenza domiciliare tese a razionalizzare ed ottimizzare le attività di teleconsulto, di gestione e di concentrazione dei dati relativi alle strutture sanitarie regionali attraverso un sistema centrale di riferimento avente funzione di piattaforma; - Realizzare applicazioni per avviare il telelavoro nelle istituzioni pubbliche, in integrazione con le Misure Fse e con il coinvolgimento delle parti sociali; - Realizzare soluzioni appoggiate ad infrastrutture telematiche di pubblico accesso già esistenti e disseminate sul territorio per sviluppare le nuove competenze e coinvolgere tutte le intelligenze, in particolare quelle più giovani. 	
sostenere l'adozione delle Ict da parte delle Pmi	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzare (o ammodernare/completare sistemi pre-esistenti) sistemi informativi aziendali integrati, in grado di garantire l'interoperabilità delle principali applicazioni (produzione, marketing, acquisti, vendite, fatturazione, magazzino, etc); - Realizzare sistemi di comunicazione elettronica intra ed inter-aziendale (posta elettronica, sistemi di supporto al lavoro cooperativo, videocomunicazione, etc.); - Realizzare interventi per la sperimentazione e l'attuazione del telelavoro; - Realizzare applicazioni di commercio elettronico, garantite da marchi di affidabilità e certificazioni di sicurezza, ed, eventualmente, di tipo multilingue; - Realizzare applicazioni che supportino le Pmi nella gestione della enorme quantità di informazione disponibile in rete; - Creare nuove imprese innovative operanti nel settore delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni. 	In fase di realizzazione

Fonte: Regione Calabria

La definizione delle azioni della Misura 6.3 del Por, nel quale trova supporto operativo il piano d'azione regionale, si è ampiamente avvalsa delle analisi del contesto e dei fabbisogni effettuate nell'ambito del RISI, nonché degli orientamenti nazionali e comunitari. Gli interventi della Misura sono al momento essenzialmente incentrati sulla domanda, e dunque finalizzati a promuovere e sostenere l'adozione delle Ict a supporto dell'attività sia del settore pubblico sia di quello privato attraverso progetti che possano promuovere interazioni virtuose tra lo sviluppo dei servizi di telecomunicazione e lo sviluppo locale. In particolare, gli interventi della Misura si propongono così di

aumentare la consapevolezza sull'importanza delle Ict di potenziare la capacità di pianificazione strategica nell'area della Società dell'Informazione; di accelerare la transizione delle pubbliche amministrazioni regionali e locali verso il governo elettronico, garantendo le sinergie con le iniziative intraprese su scala nazionale dal Governo attraverso il Piano di Azione per l'*e-government*; di promuovere ed incentivare l'adozione delle Ict presso le Pmi ed accelerare la transizione verso il commercio elettronico; di garantire l'accesso alla Società dell'Informazione a tutte le categorie sociali, con particolare attenzione per le aree e le categorie svantaggiate.

4. LA REGIONE CAMPANIA

La struttura della Regione Campania è centrata su un'organizzazione in macroaree di coordinamento, tra le quali appare ancora faticosa la realizzazione di azioni trasversali coerenti. Queste difficoltà appaiono riconducibili in prima istanza ad un'assenza di comunicazione tra i vari settori, frutto di un'organizzazione interna del lavoro che a tutt'oggi non avrebbe sviluppato procedure precise, e di un'informatizzazione dell'ente affetta da diversi *handicap* – primo tra tutti, l'inadeguatezza dell'infrastruttura tecnologica.

Il problema organizzativo della tecnostruttura di governo rappresenta una delle *issues* cui è stata data priorità da parte dell'amministrazione regionale. Attualmente è infatti in corso un ripensamento complessivo dell'architettura interna delle competenze e delle attività, con l'obiettivo di conferire maggiore autonomia ai singoli settori entro il vincolo di raggiungimento degli obiettivi. In questo processo, alle Ict viene riservato un ruolo chiave, di elemento strutturale della nuova organizzazione pubblica.

4.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict

La Regione Campania si trova oggi in un momento di grande fermento riorganizzativo. È stato predisposto di recente il progetto di nuovo ordinamento regionale che si basa sul *new public management*, in un disegno organizzativo strutturato intorno a direzioni generali con forte autonomia decisionale, frutto di una progettazione realizzata dall'ente con un *consulting* di giuristi ed esperti in organizzazione esterni all'amministrazione.

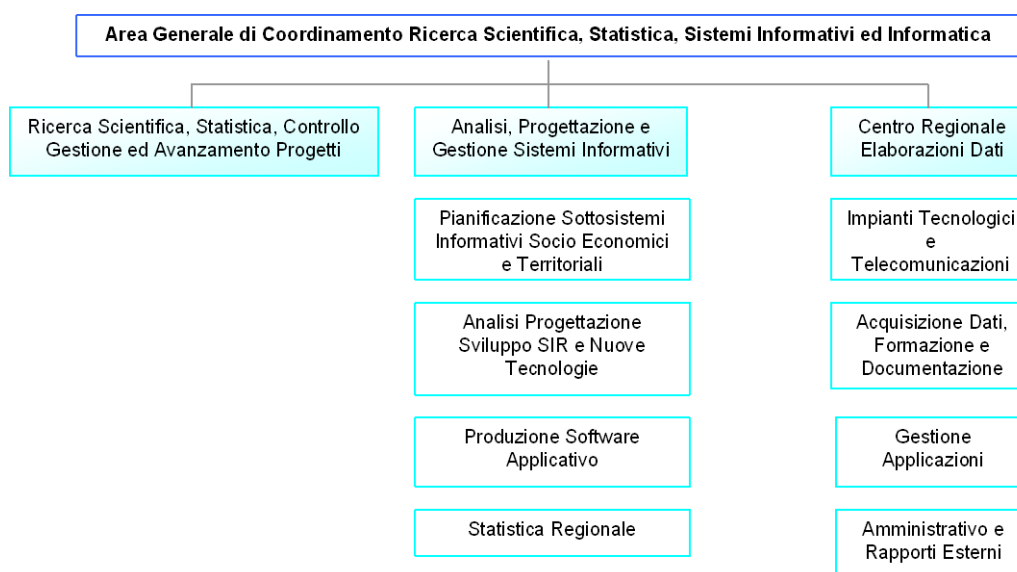
In attesa che il progetto venga implementato, il corrente assetto interno è disciplinato dalla LR n.11/1991, che regola il funzionamento delle strutture organizzative dell'ente. In base a quanto essa stabilisce, la Regione Campania è organizzata in venti Aree Generali di Coordinamento, articolate a loro volta in Settori, Servizi e Sezioni. Per ciascuna di esse, oltre ai dirigenti d'area, sono previste ulteriori figure dirigenziali che ricoprono essenzialmente funzioni di studio, di ricerca, di elaborazione, ispettive, di controllo.

L'Area che sovrintende a tutte le problematiche e le procedure connesse all'adeguamento delle strutture organizzative regionali ed all'evolversi dell'assetto interistituzionale è la "Gestione e Formazione del Personale, Organizzazione e Metodo". Essa cura, inoltre, la gestione economica e giuridica, nonché i processi di mobilità, formazione e aggiornamento del personale della Giunta regionale, con particolare riguardo all'applicazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro ed alla gestione dei rapporti con le organizzazioni sindacali. Ma l'Area che si pone come volano per l'intera struttura regionale, attraverso un'intensa attività di programmazione strategica, è quella deputata alla "Ricerca Scientifica, Statistica, Sistemi Informativi ed Informatica", articolata nei settori "Ricerca Scientifica, Statistica, Controllo di Gestione ed Avanzamento Progetti"; "Analisi, Progettazione e Gestione Sistemi Informativi" e "Ced" (vedi fig. 4.1).

È questa l'Area che risulta maggiormente innovativa all'interno dell'ente, in ragione delle forti sinergie che promuove sia verso l'interno – specialmente con la succitata Area "Organizzazione e Metodo" per quel che riguarda il monitoraggio dei fabbisogni del sistema della produzione, dei servizi e dell'offerta formativa – sia nei confronti dell'esterno. Essa, infatti, per la progettazione e la programmazione degli investimenti

di propria competenza opera in stretta sinergia con i soggetti e le strutture che già agiscono nella sfera dell'incentivazione e nel supporto all'innovazione sul territorio, disegnando con Camere di Commercio, Agenzie di Sviluppo Territoriale, Università attraverso i relativi *Industrial Liaison Offices*, Parchi Scientifici e Tecnologici, *Business Innovation Center*, *Innovation Relay Center*, Associazioni industriali un fitto reticolo orientato al trasferimento tecnologico, dei cui la Regione sta oggi iniziando a fruire in maniera estensiva.

Fig. 4.1 – Regione Campania: organigramma dell'Area “Ricerca Scientifica, Statistica, Sistemi Informativi, Informatica



Legenda: l'organigramma presenta i tre settori in cui è suddivisa l'Area e, di seguito, i servizi in cui è ripartita. I riporti gerarchici non vengono indicati in questa sede in quanto la struttura formale delle singole aree è in corso di ristrutturazione, con l'obiettivo di giungere ad una configurazione più snella attraverso l'accorpamento delle responsabilità.

Fonte: Regione Campania, Area “Ricerca Scientifica, Statistica, Sistemi Informativi ed Informatica”

4.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

L'introduzione delle Ict a supporto delle attività della tecnostuttura è una delle *issues* che l'attuale Giunta ha inserito come priorità nella propria agenda: per la prima volta, infatti, la Regione Campania ha inserito questa tematica tra le misure del Por, attribuendole un forte rilievo. La scelta di promuovere la trasformazione dell'ente viene così percepita in maniera sensibile tra il personale, associata al ricorso all'innovazione tecnologica, ed identificata soprattutto come volontà politica a sostegno dei progetti di sviluppo attraverso le Ict – uno sviluppo permesso anche da una maggiore disponibilità di risorse da destinare alle nuove tecnologie per la Pa, che consente scelte strategiche ed investimenti di rilievo in questo settore.

In precedenza, infatti, l'informatizzazione della Regione era una tematica marginalizzata da emergenze quali la disoccupazione o la povertà sociale. Oggi, invece, grazie anche a forme alternative di finanziamento rispetto ai tradizionali trasferimenti nazionali, essa viene per la prima volta individuata e valutata come una possibilità di

crescita per l'ente e per il suo territorio. Attraverso i fondi del Por¹² ed il Piano regionale d'azione per l'e-government, infatti, la Regione Campania prevede di riuscire a porre basi più solide per il miglioramento della propria attività e dei processi decisionali. Si è però ancora agli inizi di un percorso di sviluppo che, al momento, è in fase di sperimentazione, e che si stima possa raggiungere i primi e reali risultati nel breve-medio periodo, ma non nell'immediato.

Tab. 4.1 – Regione Campania: progetti per l'e-government

misure per l'e-gov	contenuti ed obiettivi del progetto	stato di attuazione del progetto	soggetto promotore	provenienza del finanziamento	oggetti coinvolti
Realizzazione della <i>intranet</i> e del Portale <i>internet</i> della Giunta regionale della Campania	<i>intranet</i> Servizi di rete accessibili esclusivamente agli utenti interni della Regione Campania: Comunicazione interna; Condivisione delle risorse e supporto al lavoro di gruppo; Gestione dei flussi di lavoro; Gestione dei documenti e dei relativi flussi;	In attesa di realizzazione - Prossima aggiudicazione. Avvenute: a) ideazione; b) istruttoria; c) capitolato speciale d'appalto e disciplinare tecnico.	G.R.C. Assessorato all'Università e Ricerca Scientifica, Innovazione Tecnologica e Nuova Economia, Sistemi Informativi e Statistica - Musei e Biblioteche. Area Generale di Coordinamento Ricerca Scientifica, Statistica, SI ed Informatica.	Por Campania 2000 - 2006 misura 6.2 asse 6	Tutti i Settori della Giunta regionale della Campania
Realizzazione della infrastruttura di rete della Sanità campana	Interconnessione telematica tra la Regione e le singole sedi AA.SS.LL.; Interconnessione telematica tra le singole sedi AA.SS.LL. ed i propri Distretti; Interconnessione telematica tra i singoli Distretti e le strutture sanitarie di competenza; Interconnessione telematica ai singoli sistemi di ricovero.	In attesa di realizzazione. Avvenute: a) ideazione; b) istruttoria; c) capitolato speciale d'appalto e disciplinare tecnico.	G.R.C. Assessorato all'Università e Ricerca Scientifica, Innovazione Tecnologica e Nuova Economia, Sistemi Informativi e Statistica - Musei e Biblioteche. Area Generale di Coordinamento Ricerca Scientifica, Statistica, Sistemi Informativi ed Informatica.	Por Campania 2000 - 2006 misura 6.2 asse 6	Assessorato alla Sanità; Settore Ced della Regione Campania; Strutture Sanitarie e di ricovero.
Protocollo informatico unificato	Facente parte della <i>intranet</i> e del Portale <i>internet</i> della Giunta regionale della Campania.	In attesa di realizzazione - Prossima aggiudicazione. Avvenute: a) ideazione; b) istruttoria; c) capitolato speciale d'appalto e disciplinare tecnico.	G.R.C. Assessorato all'Università e Ricerca Scientifica, Innovazione Tecnologica e Nuova Economia, Sistemi Informativi e Statistica - Musei e Biblioteche. Area Generale di Coordinamento Ricerca Scientifica, Statistica, Sistemi Informativi ed Informatica.	Por Campania 2000 - 2006 misura 6.2 asse 6	Tutti i Settori della Giunta regionale della Campania

¹² La misura 6.2 per lo Sviluppo della società dell'informazione, contenuta nel Complemento di Programmazione del Por 2000-2006 della Regione Campania, prevede, nell'ambito dell'azione C, la definizione di una "Strategia regionale per la Società dell'Informazione" entro l'anno 2001.

Firma digitale	Gestione dei flussi di documenti interni. Estensione a tutto lo <i>staff</i> dirigenziale della Regione Campania della firma digitale.	In fase di prima sperimentazione.	G.R.C. Assessorato all'Università e Ricerca Scientifica, Innovazione Tecnologica e Nuova Economia, Sistemi Informativi e Statistica - Musei e Biblioteche. Area Generale di Coordinamento Ricerca Scientifica, Statistica, Sistemi Informativi ed Informatica.	Bilancio regionale	Numero ristretto di Settori della Giunta regionale della Campania
Reti (territoriali, funzionali, unitarie)	1) Reti locali di campo e di edificio per la trasmissione dati (LAN) ad alte prestazioni presso le principali sedi della Giunta regionale della Campania. 2) Rupa Campania - interconnessione delle reti locali di campo e di edificio fra loro ed il CENTRO GES	In fase di realizzazione	G.R.C. Assessorato all'Università e Ricerca Scientifica, Innovazione Tecnologica e Nuova Economia, Sistemi Informativi e Statistica - Musei e Biblioteche. Area Generale di Coordinamento Ricerca Scientifica, Statistica, Sistemi Informativi ed Informatica.	Por Campania 2000 - 2006 misura 6.2 asse 6 Bilancio regionale	Tutti i Settori della Giunta regionale della Campania
Realizzazione del Portale <i>internet</i> dell'Assessorato al Turismo della Regione Campania	Architettura organizzativa che coinvolge i diversi soggetti giuridici attivi operanti sul territorio (Province, Comuni, Associazioni albergatori ...) Un sistema di servizi per il funzionamento della EXTRANET dei fornitori di informazioni delle funzioni reda	In attesa di realizzazione. Avvenute: a) ideazione; b) istruttoria; c) capitolato speciale d'appalto e disciplinare tecnico.	G.R.C. Assessorato all'Università e Ricerca Scientifica, Innovazione Tecnologica e Nuova Economia, Sistemi Informativi e Statistica - Musei e Biblioteche. Area Generale di Coordinamento Ricerca Scientifica, Statistica, Sistemi Informativi ed Informatica.	Por Campania 2000 - 2006 misura 6.2 asse 6	Ass. Turismo Reg. Campania; Settore Centro Elaborazione Dati Reg. Campania; Soggetti giuridici attivi operanti nel settore del turismo e residenti sul territorio.
Progetto Sistema Informativo Risorse Umane della Regione Campania	Gestione economica, giuridica ed amministrativa del Personale della Regione Campania.	In attesa di realizzazione. Avvenute: a) ideazione; b) istruttoria; c) capitolato speciale d'appalto e disciplinare tecnico.	G.R.C. Assessorato all'Università e Ricerca Scientifica, Innovazione Tecnologica e Nuova Economia, Sistemi Informativi e Statistica - Musei e Biblioteche; Assessorato alle Risorse Umane; Area Generale di Coordinamento Ricerca Scientifica, Statistica, SI ed informatica	Bilancio regionale	Tutti i Settori della G.R.C.

Realizzazione della rete integrata delle biblioteche digitali della Regione Campania	La rete integrata delle biblioteche digitali nella Regione Campania consiste di due macrosistemi fra loro interrelati: quello civico (Rupar), quello scientifico (GAR).	In attesa di realizzazione. Avvenute: a) ideazione; b) istruttoria; c) capitolato speciale d'appalto e disciplinare tecnico.	G.R.C. Assessorato all'Università e Ricerca Scientifica, Innovazione Tecnologica e Nuova Economia, Sistemi Informativi e Statistica - Musei e Biblioteche. Area Generale di Coordinamento Ricerca Scientifica, Statistica, Sistemi Informativi ed Informatica	Por Campania 2000 - 2006 misura 6.2 asse 6	G.R.C. Ass. all'Università e Ric. Scientifica, Innovaz. Tecnol. e Nuova Economia, Sist. Informativi e Statistica - Musei e Bibliot; Ced Campania; Strutt.bibl. collegate.

Fonte: Regione Campania, Area “Ricerca Scientifica, Statistica, Sistemi Informativi ed Informatica”

Se da un lato si avverte dunque la mancanza di un'organizzazione interna più coerente, dall'altro si riscontra una forte operatività e desiderio di cambiamento. In diversi casi, in attesa di una regolazione comune per l'ente, alcuni Settori ed Aree che già possiedono un'infrastruttura tecnologica adeguata hanno elaborato un'autonoma proceduralizzazione innovativa delle attività e dell'impiego delle competenze, arrivando a sviluppare una propria rete interna, ed a progettare le proprie pagine *web* per il portale della Regione. La prima e più visibile restituzione degli investimenti in ICT realizzati nell'ente riguarda infatti la sfera della comunicazione istituzionale – una scelta anche simbolica di visibilità del governo regionale nei confronti dell'esterno e dei cittadini.

Riguardo alla gestione fisica dei sistemi informativi attualmente esistenti, la preferenza è stata accordata all'esternalizzazione sia per la conduzione dell'infrastruttura *hardware*, sia per la manutenzione e dell'aggiornamento *software*. Le società private che forniscono il servizio all'ente sono molteplici. Se, fino ad oggi, per le proprie esternalizzazioni l'ente si è rivolto quasi esclusivamente a società locali, lo scenario che si prospetta nell'immediato futuro appare offrire maggiori opportunità: la migliore programmazione regionale nel settore delle Ict, unita all'accresciuta attenzione verso tali tematiche, ha aperto le gare ad una concorrenza nazionale.

Lo sviluppo delle Ict per un efficace e reale supporto alle attività di governo sono ad oggi ancora limitate, in quanto debbono confrontarsi con una struttura tecnologica inadeguata e con la mancanza di una organizzazione interna che individui responsabilità, compiti e funzioni specifici necessari al raggiungimento degli obiettivi. Ma la Regione Campania sta scontando anni in cui le emergenze hanno posto in secondo piano le necessità interne dell'ente, per cui il processo di adeguamento delle strutture organizzative e delle infrastrutture tecnologiche appare più lento – pur potendo avvalersi di esperienze ormai consolidate in altri contesti. Attualmente si sta lavorando per la realizzazione di diversi sistemi; e, sebbene la mancanza di una coerente organizzazione renda difficile l'attività di programmazione, molti progetti che rientrano nel piano d'azione per l'*e-government* sono però già in fase di sperimentazione (vedi tab. 4.1).

4.2.1. Ict ed attività di autoamministrazione

Fino ad oggi la Regione ha provveduto all'informatizzazione di tutta l'area bilancio e ragioneria, che è stata innovata radicalmente con una procedura adeguata alle nuove normative in materia di lavoro. Le caratteristiche e la funzionalità degli applicativi sono

state definite tramite una collaborazione di tecnici interni - del settore Sistemi Informativi e del Centro Elaborazione Dati - e di consulenti esterni prevalentemente provenienti dal sistema universitario campano, con il quale l'ente mantiene relazioni cooperative costanti sia nella fase di predisposizione dei progetti - sotto il profilo tecnico-scientifico - sia nella fase di monitoraggio e realizzazione.

Per quanto concerne le attività di autoamministrazione - approvvigionamento, programmazione, personale - i progetti Ict in corso di realizzazione riguardano la gestione economica, giuridica ed amministrativa del personale, la gestione autentica dei flussi di documenti interni, la firma digitale. Tuttavia, una sperimentazione vasta sul protocollo informatico, la firma digitale e la gestione documentale avverrà in maniera effettiva entro la fine del prossimo anno. Queste priorità sono state fatte proprie dalla dirigenza che, tra gli obiettivi strategici, ne ha legato una parte non trascurabile alla realizzazione di progetti di nuove tecnologie, quali l'informatizzazione degli archivi, o lo sviluppo di LAN di area.

4.2.2 Ict e gestione del territorio

In coerenza con il ruolo di programmazione svolto dalle Regioni, in Campania si sta sviluppando una rete di collegamento tra tutte le amministrazioni territoriali, a sostegno della quale sono stati stipulati protocolli d'intesa con le cinque amministrazioni provinciali, con le associazioni di categoria e le Università proprio sui temi dell'Ict. Inoltre, ricalcando un'iniziativa già sperimentata con successo in altre Regioni, è stata promossa attraverso bando la partecipazione della PaL campana destinata ad individuare progetti pilota per realizzare servizi da diffondere nella nuova *extranet* pubblica. L'iniziativa non solo ha ottenuto riscontri inaspettati, ma ha favorito lo sviluppo di una nuova cooperazione territoriale, attraverso consorzi di enti con idee e problematiche comuni nati specificamente per l'elaborazione e la presentazione dei progetti. Le proposte più significative emerse da questa iniziativa sono oggi inserite nella prima stesura del piano d'azione per l'*e-government* come le idee pilota da realizzarsi nel successivo biennio.

Per quel che riguarda le attività di comunicazione istituzionale, il settore trova oggi i suoi primi sviluppi in Regione Campania: l'istituzione del Urp, risalente al 1992, vede infatti solamente adesso le prime implementazioni, riconducibili alla formazione del personale. Allo stesso modo, la maggior parte delle attività di comunicazione istituzionale si trova attualmente in fase di elaborazione, in attesa dell'identificazione dei soggetti incaricati di sviluppare concretamente i progetti - tra cui, nello specifico, il portale sanità e turismo. In relazione al secondo, è stato istituito un protocollo per la gestione delle banche dati delle associazioni di categoria del turismo per garantire un collegamento stabile in rete. Più consolidato è l'osservatorio della Sanità - che alimenta una banca dati ben strutturata collegata con le AUSL.

Ulteriori innovazioni riguardano le *policy* ambientali e quelle dell'agricoltura, e concernono in particolare l'utilizzo intensivo dell'informatica per programmare e monitorare la realizzazione delle politiche agricole; la realizzazione di un sistema informativo della cartografia dell'ambiente della Regione Campania (per la prima volta sono stati informatizzati tutti i dati geologici, geografici e ambientali); la pubblicizzazione, attraverso una rete esterna, dei bandi delle misure del Por che riguardano un sostegno all'agricoltura.

Anche il portale ufficiale della Regione è oggi in via di riprogettazione: l'attuale sito ospita infatti alcune pagine, elaborate dai diversi settori, che appaiono però privi di

coerenza, lasciando trasparire quella mancanza di coesione oggi ancora presente nella tecnostuttura.

4.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione

La Regione Campania ha intensificato nell'ultimo anno le attività di formazione interna, a conferma di un'attenzione consolidata del governo regionale campano per lo sviluppo delle proprie competenze. Non mancano infatti le professionalità già internalizzate – tecnici informatici e *web master* presenti capillarmente nei diversi settori.

In genere, l'ente opera sulla base di due modalità formative: corsi di aggiornamento e corsi di formazione. Nel primo caso, la scelta viene effettuata dalle singole Direzioni a catalogo – dietro offerta proveniente da scuole di formazione selezionate. Nel secondo caso, viene stipulata annualmente una convenzione con istituti che si occupano nello specifico di formazione per la pubblica amministrazione (quali Formez o Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione), che si occupano di progettare e gestire la formazione in rapporto alle esigenze dell'ente. Le tematiche vengono individuate sulla base di periodiche analisi dei fabbisogni formativi, con il contributo dei capi a rea o capi settore.

Nel 2001, l'ente ha realizzato così corsi di aggiornamento e corsi specifici sull'utilizzo delle reti; ed avviato i corsi di informatica di base destinati a tutti i dipendenti che, pur sapendo utilizzare il *computer*, non ne hanno una conoscenza completa, con l'obiettivo di fornire al complesso del personale interno una formazione di base. Tutte le iniziative realizzate nel corso dell'anno sono state programmate da Formez sulla base di una convenzione annuale, in seguito ad un'analisi dei bisogni effettuata dal Settore Formazione della Regione e ad incontri mirati con i coordinatori d'area¹³. La formazione specialistica si è poi affiancata a quella di base allo scopo di sviluppare una struttura SI che rappresenti l'interfaccia tecnica con l'esterno – una struttura, dunque, in grado di verificare se l'offerta esterna soddisfa adeguatamente le esigenze dell'amministrazione.

La spesa destinata fino ad oggi ad interventi di qualificazione e formazione del personale tuttavia, non ha potuto coprire l'intera domanda, ed è destinata ad aumentare. Pur mancando ancora oggi una mappatura delle competenze interne, è stata tuttavia realizzata una analisi dei fabbisogni formativi che, già nelle prime elaborazioni, lascia emergere come la maggior parte di richieste formative si orienti ai corsi d'informatica e di lingua inglese. Per rispondere a questa esigenza, nei programmi futuri la Regione prevede ulteriore formazione di base per tutti i suoi dipendenti in queste due aree. La dimensione formativa, infatti, risponde al piano generale di informatizzazione dell'ente con una costante realizzazione di corsi d'informatizzazione di base, corsi di aggiornamento e di specializzazione – una realtà che, però, si scontra con la scarsa dotazione tecnologica dell'ente e genera frequente insoddisfazione interna.

Fino ad oggi la formazione ha privilegiato una metodologia frontale, d'aula, con destinatari provenienti da settori differenti, in modo da favorire la conoscenza e il lavoro in *team*. Per il futuro, non si esclude che le attività possano essere svolte direttamente all'interno dell'ente: una modalità, questa, attualmente ritenuta non praticabile per difficoltà logistiche, ma che per la Regione presenterebbe il vantaggio di portare

¹³ In passato l'ente ha avuto rapporti con il Ceida e la Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione di Caserta. La scelta dell'istituto a cui rivolgersi viene fatta annualmente attraverso bandi di gara che stabiliscono i criteri che la Scuola di formazione deve garantire alla Regione.

all'individuazione in ciascun ufficio di un referente con competenze specifiche, cui affidare in un secondo momento la formazione interna. La prospettiva privilegiata dall'ente prevede di rafforzare le condizioni che possano consentire di esternalizzare solo le competenze squisitamente tecniche relative allo sviluppo delle infrastrutture e della gestione del traffico – che, se internalizzate, rappresenterebbero unicamente un onere per l'ente. Oggi, dunque, in Regione Campania l'investimento si concentra sulla formazione specifica di competenze strategiche nel personale interno.

Su questa falsariga sono oggi in realizzazione specifici corsi di informatica nell'ambito del progetto Rugar (Gos e Nuri¹⁴) che prevedono lo sviluppo di competenze legate alle dimensioni della connettività interna ed esterna (v.tab.4.2). Questi corsi, rivolti a dipendenti di qualunque livello che abbiano fatto domanda e superato una selezione – curata da Formez, dall'area Ricerca Scientifica e da quella Personale – in base alle conoscenze pregresse dei candidati, al lavoro da essi svolto all'interno dell'ente, alle motivazioni personali e all'effettiva disponibilità di partecipazione, si strutturano come una formazione-intervento che, da un lato, si propone di trasferire ai futuri nodi della struttura dei referenti le competenze necessarie ad un utilizzo ragionato delle reti; e, dall'altro lato, attraverso gruppi di lavoro organizzati a vari livelli, offre la possibilità di effettuare in contemporanea un'analisi dell'informazione (dei flussi, dei collegamenti, di ciò che è necessario comunicare, di come comunicare, di cosa occorre mettere prioritariamente in rete per ottenere un iniziale effetto volano). E' un modo, questo, per tentare di recuperare il *gap* formativo e strutturale cresciuti in anni di inerzia amministrativa.

Tab.4.2. Regione Campania – formazione informatica programmata 2001/2002.

Tipologia di corso	Obiettivi del progetto	gg/ corso	n. edizioni	Tot. gg erogate	stato di attuazione del progetto	Direzioni coinvolte	Categorie destinatari	Formatore
Progetto di formazione- assistenza (c/o Formez) “F.A.RE. Campania”	realizzazione della Rugar.							
Nucleo referenti interni (Nu.R.I.)– rete c/o le Aree a garanzia di una naturale integrazione tra i vari interventi	Costituzione rete di persone dislocate presso le varie Aree.	22	2	44	Terminato	Personale di tutte le Aree della Giunta Regionale della Campania.	Dirigenti e Funzionari fascia “D”	Formez

¹⁴ I Gos (gruppo di operatori specializzati) operano nei nodi cruciali della rete, con competenze specifiche sull'utilizzo professionale degli strumenti di *office automation*. Il Nuri (Nucleo di Referenti Interni) costituisce la rete di persone dislocate presso le varie Aree, affinché si garantisca una naturale integrazione tra i vari interventi volti a favorire l'innovazione tecnologica.

Referenti Tecnici per l'Informatica (Re.T.I.);	funzione tecnica di collegamento tra tutte le strutture dell'Amministrazione e di interfaccia tra le strutture interne e il Nuri	14	4	56	Tre edizioni terminate; la quarta terminerà i primi giorni di febbraio.	Personale di tutte le Aree della Giunta Regionale della Campania.	Personale di fascia "B" – "C" – "D"	Formez
Gruppo Operatori Specializzati (G.O.S.)	dipendenti specializzati da impegnare nei nodi cruciali della rete, con competenze specifiche sull'utilizzo professionale degli strumenti di <i>office automation</i> .	10	5	50	Terminate le prime quattro edizioni; la quinta in fase di realizzazione	Personale di tutte le Aree della Giunta Regionale della Campania.	Personale di fascia "B" – "C" – "D"	Formez

Fonte: Regione Campania, Settore "Organizzazione e Metodo"

Ma se la formazione viene garantita e programmata con cura, il problema maggiore è quello di garantire che i corsi già effettuati non vengano vanificati dall'assenza di tecnologia adeguata. Infatti, il grosso limite allo sviluppo delle Ict in Regione Campania è costituito dalla mancanza di infrastrutture informatiche. In molti settori i Pc sono totalmente assenti e manca una rete interna. La dotazione maggiore riguarda l'area "Ricerca Scientifica, Statistica, Sistemi Informativi ed Informatica" (v. tab. 4.3).

Tab. 4.3. – Regione Campania: spesa per informatica 2002-2001 per l'Area "Ricerca Scientifica, Statistica, Sistemi Informativi ed Informatica"

Dg	spesa per dipendente 2000 (in €)	fonte del finanziamento 2000	spesa per dipendente 2001 (in €)	fonte del finanziamento 2001	caratteristi che attuali dotazione hardware	unità di personale attivo per qualifica	numero di Pc
06 Coordinamento Ricerca Scientifica, Statistica, Sistemi Informativi ed Informatica	2065,83	Bilancio regionale	2582,28	Bilancio regionale	n. 5 Pentium	Dir. Coord. = 1 altri livelli = 5	0 5
06 01 Settore Ricerca Scientifica, Statistica, Controllo di Gestione ed Avanzamento Progetti	516,46	Bilancio regionale	516,46	Bilancio regionale	n. 6 Pc 386 n. 6 Pc 486 n. 4 Pentium	Dir. Settore = 1 altri livelli = 36	1 15
06 02 Settore Analisi, Progettazione e Gestione Sistemi Informativi	2065,83	Bilancio regionale	2582,28	Bilancio regionale	n. 36 Pentium	Dir. Settore = 1 altri livelli = 35	1 35
06 03 Settore Centro regionale Elaborazioni Dati	1549,37	Bilancio regionale	2065,83	Bilancio regionale	n. 3 Pentium	Dir. Settore = 1 altri livelli = 2	1 2
06 03 01 Servizio Impianti Tecnologici e Telecomunicazioni	1549,37	Bilancio regionale	2065,83	Bilancio regionale	n. 1 Pentium	Dir. Servizio = 1 altri livelli = 0	1 0
06 03 01 01 Sezione Impianti Elaborativi	1549,37	Bilancio regionale	2065,83	Bilancio regionale	n. 8 Pentium	Funz.ri Resp. UU.OO.CC.= 1 altri livelli = 7	1 7

06 03 01 02 Sezione Reti e Comunicazioni	1549,37	Bilancio regionale	2065,83	Bilancio regionale	n. 5 Pentium	Funz.ri Resp. UU.OO.CC.= 1 altri livelli = 4	1 4
06 03 02 Servizio Gestione Applicazioni	1549,37	Bilancio regionale	2065,83	Bilancio regionale	n. 1 Pentium	Dir. Servizio = 1 altri livelli = 0	1 0
06 03 02 01 Sezione Gestione Batch e Teleprocessing	1549,37	Bilancio regionale	2065,83	Bilancio regionale	n. 2 Pentium	Funz.ri Resp. UU.OO.CC.= 1 altri livelli = 1	1 1
06 03 02 02 Sezione Gestione Software Applicativo Pc	1549,37	Bilancio regionale	2065,83	Bilancio regionale	n. 5 Pentium	Funz.ri Resp. UU.OO.CC.= 1 altri livelli = 4	1 4
06 03 03 Servizio Acquisizione Dati, Formazione e Documentazione	1549,37	Bilancio regionale	2065,83	Bilancio regionale	n. 1 Pentium	Dir. Servizio = 1 altri livelli = 0	1 0
06 03 03 01 Sezione Gestione Dati	1549,37	Bilancio regionale	2065,830	Bilancio regionale	n. 6 Pentium	Funz.ri Resp. UU.OO.CC.= 1 altri livelli = 5	1 5
06 03 03 02 Sezione Formazione, Documentazione e Rapporti con gli Enti	1549,37	Bilancio regionale	2065,83	Bilancio regionale	n. 1 Pentium	Funz.ri Resp. UU.OO.CC.= 1 altri livelli = 0	1 0
06 03 04 Servizio Amministrativo e Rapporti Esterni	1549,37	Bilancio regionale	2065,83	Bilancio regionale	n. 1 Pentium	Dir. Servizio = 1 altri livelli = 0	1 0
06 03 04 01 Sezione Rapporti Con Enti Utenti e Metodologia, Amministrativo Logistica	1549,37	Bilancio regionale	2065,83	Bilancio regionale	n. 9 Pentium	Funz.ri Resp. UU.OO.CC.= 1 altri livelli = 8	1 8

Fonte: Regione Campania, Area “Ricerca Scientifica, Statistica, Sistemi Informativi ed Informatica”

4.4. Prospettive e scenari

Il nuovo Piano Strategico per la Società dell’Informazione, elaborato dall’Assessorato all’Università e Ricerca Scientifica, Innovazione Tecnologica e Nuova Economia, Sistemi Informativi e Statistica, Musei e Biblioteche, indica chiaramente come le prossime direttrici per lo sviluppo territoriale passino per il ripensamento complessivo delle logiche di azione amministrativa¹⁵:

«A fronte anche del riassetto organizzativo e gestionale, funzionale alla realizzazione del decentramento amministrativo, la Regione Campania intende costruire un sistema di e-government (Electronic Government) regionale che faciliti il collegamento al sistema dei servizi pubblici e ad alcune aree dei servizi ai cittadini.

La Regione Campania vuole, inoltre, caratterizzarsi attraverso gli interventi nel settore della new economy quale volano di crescita socio-economica del territorio realizzando un sistema di servizi basato su infrastrutture di telecomunicazioni tecnologicamente evolute, coinvolgendo anche gli altri Enti locali, con lo scopo di permettere la fruizione dei nuovi servizi nel modo più diffuso ed economico.

Dotarsi di infrastrutture necessarie per lo sviluppo delle nuove tecnologie rappresenta sicuramente uno dei compiti primari per la Regione Campania. L’integrazione tra reti locali e reti geografiche deve essere infatti progettata e sviluppata sia come intranet tra gli uffici centrali e le

¹⁵ Delibera n.7132, 21 dicembre 2001, p.33 sgg.

sedi decentrate dei diversi assessorati, sia come elemento di coinvolgimento del sistema degli enti locali, biblioteche, scuole, sistema delle imprese (in particolare le Pmi).

Ma l'elemento più significativo della rete e delle tecnologie proposte è l'opportunità che viene offerta per la reingegnerizzazione dei processi, cioè la modifica organizzativa e procedurale delle attività. La reingegnerizzazione richiede una rottura delle regole, e in questo senso favorisce l'innovazione, poiché altrimenti le opportunità tecnologiche non fanno che sovrapporsi ed aggiungersi alla realtà organizzativa. La rete è pertanto il presupposto che consente di accelerare la riforma organizzativa, ripensando le strutture alla luce della centralità del cittadino utente e del servizio, di una nuova distribuzione delle responsabilità (decentramento, maggiore autonomia operativa degli uffici), di una nuova distribuzione fisica del lavoro (sviluppo di localizzazioni periferiche e locali), della responsabilizzazione dei dirigenti, di un modello organizzativo cooperativo e non gerarchico-burocratico, della centralità dei risultati e non dell'osservanza della norma. Da questo punto di vista la rete unitaria rappresenta una tecnologia abilitante per la riprogettazione organizzativa e la riforma dell'amministrazione regionale nel suo complesso.»

Al fine di attivare rapidamente i processi di trasformazione, sono stati individuati degli obiettivi prioritari e la cui realizzazione contribuirà al pieno utilizzo delle nuove tecnologie, sia in termini di benefici sia come opportunità di sviluppo e crescita socio-economica (v. tab. 4.4).

Tab. 4.4. – Regione Campania: direttrici strategiche per lo sviluppo della Società dell'informazione

Arece di intervento	Obiettivi
Informattizzazione dell'ente Regione	<ul style="list-style-type: none"> - l'intera cablatura dell'ente con le conseguenti ricadute organizzative e applicative (Rupa; intranet) nonché il ridisegno delle funzioni dei settori dell'ente Regione preposti all'informatizzazione, - la realizzazione del sito <i>web</i> ufficiale della Regione rispondente oltre che ai bisogni di conoscenza e di informazione, a una politica di valorizzazione e promozione delle risorse del territorio regionale (portale). - l'implementazione di nuovi servizi informativi afferenti a diversi settori (sanità, turismo etc.); - l'attivazione di servizi di base necessari per lo sviluppo delle nuove applicazioni: la firma digitale, il protocollo informatico, l'archiviazione dei documenti e la gestione del flusso documentale
Informattizzazione della Regione	<ul style="list-style-type: none"> - potenziamento delle infrastrutture di rete con riferimento alla piena attivazione della Rupa e della localizzazione di nuovi sistemi di telecomunicazione a larga banda che migliorino le possibilità di accesso su tutto il territorio regionale; - la definizione dei requisiti delle nuove applicazioni e dei processi informativi che bisogna porre in essere (architettura di riferimento per lo sviluppo di applicazioni basate sul modello cooperativo). Tale attività prevede la definizione di un modello architettuale di sistema informatico aperto che consenta in modo coerente la progressiva attivazione ed integrazione di servizi progettati e realizzati da diversi soggetti pubblici e privati, garantendo l'interoperabilità con sistemi informativi già esistenti in accordo con i requisiti definiti dall'Aipa; - la realizzazione, in collaborazione con il sistema degli Enti locali, di veri e propri portali territoriali che assicureranno l'estensione del modello del servizio di "sportello unico alle imprese", all'insieme delle attività e dei servizi.

Fonte: Regione Campania, Piano Strategico per la Società dell'Informazione

Il limite allo sviluppo è stato identificato soprattutto nella limitatezza dei fondi disponibili. Benché l'amministrazione regionale conferisca notevole valore allo sviluppo delle Ict, le emergenze a cui la Regione deve far fronte sul piano dell'occupazione, della formazione esterna e dello sviluppo del territorio sono ancora prioritarie. Se da un lato, dunque, la Regione Campania può contare sui fondi del Por che consentono una buona programmazione in materia di informatizzazione dell'ente, dall'altro lato gli investimenti devono tener conto anche di sfide pregresse ancora aperte, e delle risorse da queste assorbite.

5. LA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

L'ente sta vivendo attualmente una fase di forte riorganizzazione, che ha introdotto modifiche rilevanti sia nelle modalità di funzionamento del sistema interno, sia di quello interistituzionale tra livelli di governo. Nel 1999 è stata infatti emanata una legge regionale di riforma del sistema territoriale improntata al decentramento, al conferimento di funzioni agli enti locali ed al recepimento di funzioni dallo stato. Tale normativa individua una modalità di rapporto interistituzionale incentrata sulla concertazione, prevedendo per questo sedi formali di dialogo con gli enti locali e con le parti sociali.

Il rapporto tra l'ente e territorio si ridisegna così, nelle intenzioni del governo regionale, non in termini burocratici, ma in termini di valorizzazione delle risorse diffuse. L'obiettivo è quello di una maggiore prontezza nelle modalità di intervento della Regione, conferendo una migliore capacità di risposta alle strutture operative: con questo fine tali unità, generalmente suddivise in strutture di *staff* e *line*, in alcuni casi sono state unificate. Su questa falsariga, l'ente si propone oggi di giungere ad un sistema informativo il più possibile distribuito, che consenta una gestione diretta dei dati sui *front-end*, dove questi vengono realmente impiegati per elaborare risposte a domande o soluzioni a problemi.

Le Ict appaiono fondamentali per rendere possibile questa modifica dell'organizzazione dei flussi di lavoro. In questo senso, già l'attuale livello di diffusione si ritiene abbia comportato notevoli vantaggi: sia l'*intranet* che i siti di dialogo con gli enti locali vengono considerati strumenti importanti per il perseguimento di obiettivi programmatici, possibili solamente attraverso la cooperazione con gli enti locali ed i soggetti collettivi rilevanti del territorio.

A sostegno di questa dimensione dell'innovazione è stato varato un Piano telematico *e-government*, indicatore dell'attenzione prestata dall'ente in questo settore. L'esistenza di una politica regionale per l'*e-government* ha assunto visibilità a partire dal discorso di insediamento del Presidente della Regione, per giungere, attraverso la legge finanziaria regionale, a tutti i progetti avviati entro lo scenario istituzionale, fatto proprio dalla Regione, di federalismo dei territori. Un simile intento nasce dall'esigenza di un'amministrazione regionale più vicina, ed all'altezza, delle esigenze dei cittadini, promotrice di innovazione e di valorizzazione delle comunità locali. Il perno delle azioni che la Regione sta intraprendendo, sulla falsariga di obiettivi chiaramente identificati dal governo regionale, è costituito da un insieme di innovazione tecnologica, fabbisogni informativi e implementazione di politiche.

L'attuazione di una politica regionale per l'*e-government* comporta però l'avvio di processi i cui risultati divengono apprezzabili quantomeno nel medio periodo, e che, comportando una modifica sostanziale delle logiche di azione, incontrano inevitabili resistenze. Difficoltà emergono dal fatto che la Regione è stata tra le prime ad raggiungere un certo livello di informatizzazione, per cui sussistono dei settori tecnologicamente superati ma che difficilmente possono essere sostituiti, ponendo così freni ad un'ulteriore evoluzione. Il quadro complessivo è però ampiamente positivo, e raggiunge punte di eccellenza nell'insieme delle attività di gestione dell'innovazione.

5.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict

La diffusione delle Ict ha comportato modifiche rilevanti nella struttura interna delle competenze, che sono state ripensate totalmente. L'intento di imprimere una forte accelerazione alla rivisitazione dell'organizzazione attraverso il filtro delle nuove tecnologie ha condotto a riportare il governo dei SI, dalla situazione di forte autonomia consentito dall'istituzione di un'apposita Dg, entro una diversa Direzione recentemente costituita che raccorda le competenze relative all'organizzazione e quelle del SI. L'idea portante di questo nuovo sistema di competenze consiste nel legare l'organizzazione alla reingegnerizzazione dei processi di lavoro e, quindi, ai compiti della funzione "Sistemi Informativi", ed all'innalzamento delle competenze. Soprattutto in questa fase di profonda revisione del ruolo regionale, le tre funzioni – organizzazione, formazione e sistemi informativi – assumono una nuova centralità nel definire contenuti e strategie concrete di *change management*. Le criticità ancora presenti scaturiscono infatti dalla scarsa capacità delle funzioni di coordinamento di ricondurre l'autonomia di cui godono i settori di attività dell'ente ad una logica unitaria: nel contesto di una struttura fortemente caratterizzata in senso divisionale, il rapido sviluppo delle Ict distribuite ha prodotto anche qui sistemi informativi di settore segmentati, livelli di competenza e di istituzionalizzazione differenti, e banche dati nel complesso non sempre razionali.

L'intervento di razionalizzazione è oggi affidato ai servizi della nuova Direzione "Organizzazione, Sistemi Informativi e Telematica", con l'obiettivo di catalizzare e armonizzare le diverse spinte.

Il nuovo disegno organizzativo, in corso di implementazione, prevede così, per la gestione dei SI un servizio di gestione delle infrastrutture e tre servizi di sviluppo, orientati uno alle applicazioni geografiche, un altro ai servizi di applicazione ed un altro ancora con competenze sulla telematica esterna, per un organico complessivo di 80-90 unità di provenienza esclusivamente interna.

L'organizzazione è invece competenza di una posizione organizzativa denominata "Compatibilità strutturale e piano di sviluppo", che si occupa sia della parte routinaria della gestione dell'ente, sia di quella progettuale, delle competenze specialistiche nella messa a punto e nella reingegnerizzazione dei processi dell'ente, nell'analisi delle posizioni lavorative dell'ente tramite verifica delle competenze necessarie per la copertura delle posizioni. Viene quindi svolta un'attività organizzativa ad alta qualificazione. Nel complesso, il servizio "Sviluppo organizzativo, formazione e mobilità" rappresenta così una struttura con compiti sia strategici che gestionali nella sfera dell'organizzazione delle competenze e delle procedure interne: al servizio è stato affidato, nell'ambito dei progetti di innovazione generali, un progetto trasversale sull'integrazione tra organizzazione e tecnologie nell'innovazione dei processi lavorativi. Nuovamente, la correlazione tra formazione ed organizzazione è considerata dall'ente un vantaggio rispetto ad altre Regioni, e la compresenza in un unico servizio per queste due funzioni una risorsa strategica, poiché consente di gestire efficacemente il cambiamento. All'interno del servizio otto persone, ciascuna con una specifica competenza (dall'informatica all'*e-learning*) si occupa di formazione, seguendo tutto il ciclo formativo dalla programmazione, all'organizzazione delle attività, alla predisposizione dei capitoli tecnici e giuridici fino alla valutazione degli esiti formativi.

5.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

Attualmente il sistema informativo regionale è caratterizzato da una soddisfacente qualità degli applicativi, sebbene il sistema rimanga *mainframe* e, nonostante la presenza di applicativi estremamente funzionali, anche *web-like*, si avverte il limite posto dall'assenza di strutture sub-dipartimentali di gestione.

Dalla metà degli anni ottanta fino ai primi anni novanta, la Regione è stata assolutamente all'avanguardia: l'installazione del primo *data-base* relazionale risale infatti al 1985, in risposta all'esigenza di sviluppare delle analisi e delle elaborazioni in tempo reale. In seguito il processo si è evoluto a ritmo costante, con punte negli investimenti per l'informatizzazione diffusa negli 1993-94 ed esiti disomogenei tra i vari settori. Questi esiti sono stati rafforzati dalle modalità di diffusione dei nuovi supporti alla comunicazione, "dal basso" ed al di fuori del quadro coordinato che oggi l'amministrazione regionale si propone di elaborare – razionalizzazione e conferimento di uniformità delle nuove tecnologie e del loro utilizzo. Il processo è così ancora in corso, soprattutto in relazione a due obiettivi: diffondere l'effettivo utilizzo dello strumento informatico e virtualizzare completamente il lavoro negli uffici.

La difficoltà di utilizzo dei sistemi che talvolta costringe i servizi a rivolgersi alle strutture specializzate, intasando queste strutture ed allungando i tempi, è certamente un limite. Uno degli attuali obiettivi dell'ente è che ciascun dipendente possa fruire dei dati autonomamente ed elaborarli altrettanto autonomamente.

La Regione non può, ed in alcuni casi non ritiene proficuo, gestire internamente tutte le attività connesse alle Ict. I fornitori esterni offrono così oggi svariati servizi alla Regione: la realizzazione delle applicazioni, la formazione del personale sulle applicazioni, la manutenzione. Le relazioni che intercorrono tra Regione e fornitori sono prevalentemente di mercato, con la tendenza a servirsi di gare pluriennali per stabilire *partnership* ed un conseguente maggiore coinvolgimento del fornitore negli obiettivi dell'ente. Il servizio Sistemi Informativi ha infatti elaborato una prassi in base alla quale il fornitore risponde essenzialmente al capo progetto, che appartiene al servizio, e che funge da snodo, garantisce il rispetto dei tempi, dei costi e della qualità del progetto interfacciandosi con il fornitore, con l'utente/cliente e con il servizio di gestione che poi fruirà del prodotto. Il servizio ha inoltre approntato un sistema informale di certificazione e di valutazione dei fornitori.

5.2.1. Ict ed autoamministrazione

Le Ict sono state applicate con buoni risultati all'archivio, molto meno al Provveditorato, anche se c'è l'intenzione di rafforzare questo aspetto. Per quanto riguarda il protocollo vi è stata una vasta applicazione delle Ict che ha interessato tutte le attività contabili e amministrative di produzione e circolazione dei documenti, e di gestione del personale.

L'informatizzazione di queste procedure non ha presentato particolari problemi normativi né tecnici. Alcuni problemi di lieve entità sono emersi dal punto di vista organizzativo, a causa di un limitato coordinamento tra le strutture interne all'ente.

Obiettivo strategico di questa amministrazione appare concentrarsi sulla realizzazione di un applicativo per il controllo strategico: il sistema, ideato dalla funzione "Sistemi Informativi", fa parte di un processo in essere che si concluderà nei prossimi tre anni.

Tutte le comunicazioni ufficiali interne, sia verticali che orizzontali, avvengono tramite Ict, con un uso estremamente diffuso di *intranet*, e di strumenti quali la posta elettronica ed il *file-transfert*.

5.2.2. Ict e gestione del territorio

Anche le relazioni con le amministrazioni locali e nazionali avvengono sempre più tramite Ict, con un effetto positivo in termini di visibilità ed efficienza dei flussi informativi. La rete infatti connette tutte le amministrazioni locali della Regione, attraverso una struttura gerarchica di linee dedicate che delega alle Province il compito di realizzare i collegamenti con i Comuni e le Comunità Montane. L'intervento rispetto agli enti locali si configura dunque in termini di sussidiarietà: così, ad esempio, il sistema informativo per il catasto è pensato per facilitarne il decentramento ai Comuni, promuovendo la costituzione di consorzi tra PaL con minori risorse e dimensioni, per lo sviluppo di infrastrutture necessarie allo scambio delle informazioni geografiche.

Le relazioni con il pubblico che avvengono tramite Ict sono relativamente poche: la Regione ha sviluppato uno dei primi siti *internet*, ma, non essendo il cittadino il suo interlocutore principale, la realizzazione della maggior parte dei servizi direttamente fruibili per i cittadini viene delegati alle amministrazioni locali ma, per quelle implementate, si registra una ricaduta estremamente positiva. La Regione ha infatti sviluppato un sistema-rete che passa attraverso l'Urp, ed insieme agli altri Urp crea una notevole circolazione delle informazioni, garantendo la prontezza di risposta e la trasparenza dei risultati che si vuole caratterizzino l'amministrazione. Le transazioni rese attualmente possibili tramite *web* sono però pensate prevalentemente per gli utenti interni della rete: esistono infatti circa una sessantina di siti specifici sviluppati dai servizi e non collegati al sito ufficiale.

Se inoltre è modesto il livello di relazioni 'istituzionalizzate' di rete con soggetti esterni nazionali, attualmente risultano essere quasi inesistenti nei confronti dei soggetti privati. Le soluzioni tecnologiche utilizzate per supportare queste comunicazioni esterne sono dunque principalmente posta elettronica e *file-transfert*, cui si ricorre diffusamente; inoltre, *internet* rende possibile la diffusione e la consultazione di una vasta gamma di dati regionali.

Attualmente infatti la Regione produce internamente le banche dati relative ad infrastrutture e territorio, non solo per ciò che attiene alla cartografia. Per quanto riguarda le anagrafi, è in partenza il progetto di anagrafe delle persone giuridiche, cioè degli interlocutori economici. Inoltre, è in corso di riprogettazione il Sil, mentre consolidato appare quello relativo alla sanità che, nel prossimo futuro, verrà integrato da nuovi strumenti di *e-procurement*, rendendo possibile un controllo di gestione uniforme per tutte le unità locali. Quasi tutte queste banche dati sono oggi accessibili tramite interfaccia *internet* – anche e soprattutto quelle su *mainframe*: una soluzione poco utilizzata altrove. Pertanto l'accesso è consentito sia agli interni che agli esterni, con diversi gradi di autorizzazione e con diversi profili di utente.

L'ente è inoltre collegato con le banche dati prodotte dai Ministeri della Sanità, del Lavoro, delle Finanze e dell'Agricoltura. C'è uno stretto legame con l'anagrafe delle persone giuridiche, quindi con le banche dati delle Camere di commercio. Scarso è invece il collegamento con l'anagrafe delle persone fisiche, cui l'ente supplisce attraverso la propria anagrafe sanitaria

Le modalità di accesso alle suddette banche dati sono le più variegate. La funzione "Sistemi Informativi" sta verificando l'accesso alle banche dati presenti sulla Rupa. In genere sono collegamenti dedicati: ad esempio lo sono quelli con Camere di commercio, Ministero delle finanze, sistema informativo della montagna. La Regione distribuisce a tutti i comuni l'accesso alle banche dati delle Camere di commercio, così come a quelle connesse con l'agricoltura. Obiettivo della funzione "Sistemi

Informativi” è attualmente cercare di spostare qualcuno di questi collegamenti individuali sulla Rupa.

5.3. Sviluppo del personale a sostegno dell’innovazione

Attualmente la diffusione delle Ict nell’ente è ampia: vi sono oltre duemila postazioni di lavoro informatizzate, circa una per ogni dipendente.

Questo processo di diffusione non si è svolto senza ostacoli – primo fra tutti di natura culturale, attenuatosi con il l’aumento del *turn-over* complessivo dell’organico. Al momento, sebbene permangano resistenze in alcune aree, la maggioranza dei dipendenti possiede comunque una buona padronanza dello strumento informatico.

L’ente ha dovuto fare fronte ad una serie di bisogni formativi che si sono presentati a seguito della diffusione delle Ict.

Il primo fabbisogno, costante, è connesso all’utilizzo dei pacchetti standard, reso necessario dal mercato *turnover* interno. Durante il 2001, è stato così avviato il progetto relativo all’acquisizione della patente europea (ECDL). A tale scopo la funzione “Formazione” ha previsto due percorsi: uno di certificazione *tout court*, che consente ai dipendenti di candidarsi per sostenere direttamente gli esami presso un ente certificatore, mentre l’altro prevede la possibilità di seguire il corso ECDL e quindi al conseguimento della patente¹⁶. Nel complesso dell’offerta formativa, peraltro, sia per numero di dipendenti partecipanti ad interventi formativi, sia per numero di giornate dedicate alla formazione, l’area informatica/telematica risulta essere quella prioritaria (v. tab. 5.1).

Tab.5.1 – Regione Emilia-Romagna: formazione dipendenti 2001

Area di formazione	Donne	Uomini	Totale	%
Giuridico-Normativa	48	17	65	1,1%
Organizzazione	797	425	1222	21,5%
Comunicazione	832	507	1339	23,5%
Economico-Finanziaria	75	30	105	1,8%
Controllo Gestione	45	24	69	1,2%
Informatica Telematica	930	576	1506	26,4%
Linguistica	42	36	78	1,4%
Sicurezza	146	435	581	10,2%
Tecnico-Specialistica	212	336	548	9,6%
Multidisciplinari	96	87	183	3,2%
TOTALE	3223	2473	5696	100,0%

Fonte: Regione Emilia-Romagna

La seconda tipologia di esigenza trova risposta nella formazione informatica specialistica, che necessita di un aggiornamento costante sia rispetto a realtà in continua evoluzione; sia rispetto a sistemi già referenziati, come i pacchetti di controllo di gestione o di *project management* (v. tab.5.2).

¹⁶ E’ significativo che al bando per l’acquisizione della patente europea i dipendenti regionali abbiano risposto con la presentazione di 550 candidature, a testimonianza del fatto che nell’ente è presente un elevato numero di persone che si sente nella condizione di poter acquisire un titolo avanzato.

Tab.5.2 – Regione Emilia-Romagna: formazione per sub-aree informatiche 2001

Subaree informatiche	Totale	%
Office Base	1094	73%
Office Avanzato	176	12%
Applicativi Standard	69	5%
Specialistica <i>web</i>	65	4%
Projet <i>Management</i>	59	4%
Specialistica IT	34	2%
Applicativi non Standard	7	0%
Non definito	2	0%
TOTALE	1506	100%

Fonte: Regione Emilia-Romagna

La terza tipologia di bisogno formativo riguarda infine le attività direzionali. La Regione ritiene fondamentale che i dirigenti ed i quadri siano aggiornati non solo sull'utilizzo delle nuove tecnologie ma anche sulle potenzialità delle stesse, sull'impatto che esse hanno sull'attività lavorativa. In questo settore l'iniziativa da parte della funzione "Formazione" risulta prevalente sulla richiesta da parte delle strutture dirigenziali. Gli interventi formativi in quest'ambito avvengono principalmente mediante modalità seminariali.

Tab.5.3 – Regione Emilia-Romagna: formazione 2001 per qualifica.

Area di formazione Dirigenti	D	C	A-B	Tot
Giuridico-Normativa	9	47	7	2 65
Organizzazione	151	699	229	143 1222
Comunicazione	9	135	631	564 1339
Economico-Finanziaria	5	55	35	10 105
Controllo Gestione	1	66	2	0 69
Informatica Telematica	58	651	276	521 1506
Linguistica	24	38	12	4 78
Sicurezza	34	350	110	87 581
Tecnico-Specialistica	13	416	78	41 548
Multidisciplinari	2	131	16	34 183
TOTALE	306	2588	1396	1406 5696

Fonte: Regione Emilia-Romagna

Per quel che riguarda il supporto alle attività operative informatizzate, la funzione "Formazione" esercita un'attività costante di manutenzione della professionalità informatica, sia con modalità d'aula, sia tramite formazione a distanza ed auto-apprendimento. E' un investimento costante che supera i 250.000 € annui, ma che viene ritenuto proficuo dall'amministrazione regionale e comunque appare costantemente sottodimensionato rispetto alla domanda – a conferma di quanto l'esigenza di aggiornamento sia sempre elevata.

Tab. 5.4 – Regione Emilia-Romagna: corsi a progetto e corsi a catalogo 2001

Area formativa	Corsi a progetto	%	Corsi a catalogo	%
Giuridico-Normativa	20	0,1	139	0,8
Organizzazione- Personale	4144	22,7	23	0,1
Comunicazione	4311	23,7	4	0,0
Economico- Finanziaria	65	0,4	28	0,2
Controllo Gestione	645	3,5	0	0,0
Informatica- Telematica	3601	19,8	267	1,5
Linguistica	1460	8,0	15	0,1
Sicurezza	1220	6,7	0	0,0
Tecnico-Specialistica	792	4,3	522	2,9
Corsi Multidisciplinari	970	5,3	0	0,0
TOTALE	17228	94,5	998	5,5

Fonte: Regione Emilia-Romagna

Per ciò che attiene all'erogazione dei servizi di formazione, la funzione ha creato un albo dei docenti interni, da essa stessa formati a questo scopo. A questa particolare categoria di dipendenti, abilitati a svolgere questa attività anche fuori dell'orario di lavoro dietro la corresponsione di un compenso, l'ente ricorre anche nel caso di affidamento a terzi dei progetti formativi: non è raro che i bandi in materia prevedano, come clausola per l'affidamento, l'impiego dei docenti interni nello svolgimento di determinate funzioni. Inoltre è stato approntato un "Osservatorio delle competenze", composto dai dati sul percorso professionale e formativo di ciascun dipendente e le autovalutazioni sul proprio livello di conoscenza. Questo sistema non è al momento del tutto informatizzato, ma è previsto lo divenga a breve termine.

Lo scopo della diffusione delle Ict, ritiene la Regione, è far sì che ci si dedichi sempre più ad attività di progettazione e meno ad attività di tipo esecutivo. Pertanto, già da alcuni di anni, l'aspettativa dell'ente è quella di potersi avvalere non solo di un'automazione del lavoro che consenta di ottimizzare i tempi, ma anche di relazioni e procedure differenti, più snelle ed efficaci.

A supporto di questi obiettivi, l'esperienza più innovativa in questo ambito è rappresentata dai Laboratori per l'Innovazione, definiti nel programma "Agenda per l'innovazione amministrativa" che la Regione si è data nel 1999 e che dal 2000 agisce nei suoi principi operativi. I Laboratori, riunendo in gruppi di lavoro personale con competenze e provenienze differenti, si propongono di produrre innovazioni da diffondere ed istituzionalizzare, con l'obiettivo più ampio di sviluppare nel personale flessibilità organizzativa e capacità di rivedere procedure e abitudini informate da logiche "burocratiche" deteriori, di utilizzare la tecnologia come fattore di semplificazione, di costruire meccanismi di cooperazione con soggetti terzi. Complessivamente, dunque, lo sviluppo organizzativo si concretizza nella promozione di processi di miglioramento del rapporto Regione/enti locali e di analisi e revisione globale dei processi lavorativi, insieme alle Dg di volta in volta interessate.

La funzione "Formazione" sta inoltre supportando le attività di comunicazione istituzionale informatizzate tramite l'elaborazione di un progetto che, nella prospettiva della formazione tecnologica, prevede degli interventi di alto profilo. Al fine di

internalizzare competenze specifiche legate al *web*, la Formazione è impegnata oggi in una strategia di riqualificazione del personale, attraverso formazione di base ed avanzata.

Per soddisfare fabbisogni formativi di natura specialistica, la funzione “Formazione” si avvale di società specializzate, che identifica tramite gare o appalti-concorsi. I fornitori interagiscono con il servizio “Sviluppo organizzativo, formazione e mobilità” o con i referenti per la formazione presenti in altre Dg. Ogni Dg ha un budget per soddisfare gli specifici bisogni formativi settoriali, che complessivamente copre il 75% della spesa per formazione – mentre il rimanente 25% viene progettato ed erogato dalla funzione centrale. La struttura regionale che si occupa dello sviluppo organizzativo collabora a promuovere delle azioni di formazione di dirigenti, quadri e tecnici, per favorire l’attenzione costante a questa dimensione, per sensibilizzarli e far sì che essi siano gli attori di questo processo sotto il profilo gestionale.

5.4. Prospettive e scenari

L’*e-government* è al centro del programma di questa legislatura. Ogni azione intrapresa dalla Regione è sempre informata ad una logica di miglioramento della qualità delle relazioni, della informazione e della comunicazione con i soggetti interni ed esterni rilevanti.

Uno degli obiettivi centrali della funzione “Sistemi Informativi” è così l’applicazione estensiva delle nuove tecnologie a processi di lavoro ripensati in un’ottica di efficienza – un processo oggi non ancora concluso, e che si ritiene richieda un investimento sulle infrastrutture che possa renderle sia maggiormente flessibili, per consentire un utilizzo decentrato dei dati alle unità di front-end, sia prossimi agli standard Aipa di funzionalità, per rendere possibile la connessione alla Rupa.

Da un punto di vista più marcatamente organizzativo, emerge inoltre il bisogno di una migliore armonizzazione tra SI e struttura organizzativa.

Il livello di competenza informatica del personale interno, sia rispetto all’utilizzo dell’attuale sistema informativo, sia rispetto alle prospettive di sviluppo, è decisamente buono, anche se sussistono alcune differenze tra i vari settori. Non si ritiene necessario internalizzare professionalità come analisti, programmatori o *web developer*, quanto piuttosto *web master*, gestori di rete ed amministratori di sistema; nel complesso la Regione considera comunque più vantaggioso usufruire delle professionalità sviluppate entro il mercato esterno, poiché la loro internalizzazione non consentirebbe di mantenere le competenze ad un livello adeguato ad un settore in continua evoluzione. La politica dell’ente consiste così nella esternalizzazione di sviluppo e manutenzione dei SI a fornitori fidelizzati, insieme mantenendo all’interno le funzioni strategiche di progettazione e controllo.

L’intervento del governo può certamente essere di grande aiuto per l’*e-government* regionale. L’attesa per le iniziative governative volte al coordinamento ed al supporto alle regioni è grande.

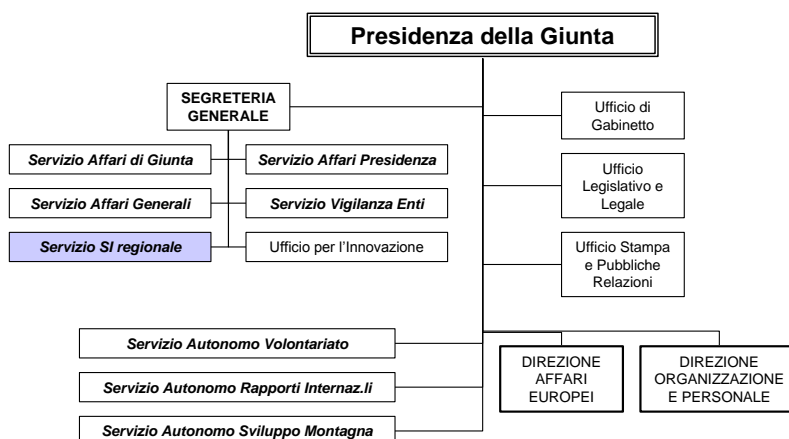
6. LA REGIONE FRIULI VENEZIA-GIULIA

L'applicazione delle Ict non solo alle attività della tecnostuttura, ma anche quella degli enti locali è una prassi consolidata nel contesto della Regione Friuli Venezia-Giulia. La legge istitutiva del sistema informativo regionale risale infatti al 1972, ed attribuiva all'ente competenze sia sulla propria automazione interna, sia su quella degli enti pubblici presenti sul territorio. Questo ha comportato una informatizzazione precoce di tutti i livelli territoriali di governo locale, supportata da un'attività formativa programmata dalla stessa Regione, e la messa in opera della rete regionale già all'inizio degli anni '90 anche attraverso la promozione di aggregazioni di Comuni.

6.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict

L'assetto organizzativo dell'ente trova la propria definizione nella LR 11/1988. Da allora, la tecnostuttura ha mantenuto una suddivisione delle funzioni che separa quelle organizzative e di formazione del personale, concentrate in una Direzione di *staff* alla Presidenza della Giunta, da quelle relative al sistema informativo regionale, collocate come servizio entro la Segreteria generale della stessa Presidenza (v. fig. 6.1.).

Fig. 6.1 – Regione Friuli Venezia-Giulia: organigramma della struttura “Presidenza”



Fonte: nostra ricostruzione da www.Regione.fvg.it

La distanza organizzativa formale di queste strutture viene comunque superata da prassi di coordinamento tra funzioni centrali (servizio Sir, Organizzazione e Personale, Segreteria generale, Ufficio piano, Ragioneria), per la gestione di problemi strategici, quali l'approvvigionamento informatico, la definizione del piano triennale di sviluppo e la definizione dei termini delle esternalizzazioni.

Al di là di questi momenti, però, la gestione delle singole tematiche rimane competenza delle singole strutture in rapporto alle rispettive mansioni, e quindi segmentata sia tra le funzioni di *staff*, sia nel rapporto tra *staff* e funzioni settoriali.

Il servizio per il Sistema Informativo regionale è attualmente articolato al proprio interno lungo le due competenze che derivano all'ente dalla legge del 1972, ossia l'informatizzazione degli enti locali sul territorio e quella interna alla tecnostuttura stessa. Ciascuno di questi uffici viene diretto da dirigenti assunti tramite contratto privatistico, che coordinano complessivamente una quindicina di persone – di cui 4

specificamente dedicate ai rapporti con Comuni ed Province, e 3 a quelli con le strutture interne. A questi, dopo diverso tempo durante il quale al servizio non è stato destinato nuovo personale, dovrebbero aggiungersi all'organico nuove unità sia per trasferimento da enti regionali di formazione, con i quali il servizio si propone di internalizzare competenze anche in questo ambito, sia per reclutamento dall'esterno, in modo da aggiornare le abilità presenti. Con una età media per i direttori ed i dirigenti di 53 anni a fronte di 27 anni di servizio entro la Pa, che si abbassa a 43 anni di età e 15 di permanenza nel settore per i funzionari, entro le strutture di *staff* si percepisce infatti la necessità di introdurre culture professionali di gestione pubblica differenti, che possano supportare le competenze già presenti e consolidate, contribuendo a superare alcune rigidità organizzative che ancora sembrano perdurare.

Tab. 6.1 – Regione Friuli Venezia-Giulia: età media e permanenza media nella Pa dei livelli dirigenziali per funzione

	qualifica	totale unità di personale attivo	età media (in anni)	permanenza media nella Pa (in anni)
Approvvigionamento/ provveditorato	direttori generali	1	59	31
	direttori	2		
	funzionari	19	46	16
Contabilità e bilancio	direttori generali	1	52	25
	direttori	5		
	dirigenti	1		
	funzionari	26	38	10
Programmazione	direttori generali	1	58	28
	direttori	2		
	funzionari	11	42	14
Personale e formazione	direttori generali	1	55	24
	direttori	2		
	funzionari	25	38	9
Organizzazione	funzionari	3	42	16
Sistemi informativi	direttori	1	63	28
	dirigenti	2		
	funzionari	2	44	13
Comunicazione istituzionale	direttori generali	7	51	29
	direttori	28		
	funzionari	163	43	15
Sanità ed assistenza	direttori generali	1	52	25
	direttori	7		
	funzionari	14	47	18
Sviluppo territoriale (attività produttive, infrastrutture, trasporti)	direttori generali	7	54	26
	direttori	20		
Occupazione, formazione, lavoro	funzionari	109	46	17
	direttori generali	3	54	26
	direttori	7		
	funzionari	66	45	17
Ambiente e protezione civile	direttori generali	7	54	26
	direttori	21		
	funzionari	198	41	15
Cultura e diritto allo studio	direttori generali	1	54	27
	direttori	2		
	funzionari	59	47	15

Fonte: Direzione Organizzazione e Personale, Regione Friuli Venezia-Giulia

Le prassi operative che caratterizzano il servizio Sir sono rappresentabili in termini reattivi, di servizio offerto a risposta di problemi concreti che si manifestano entro l'ente e sul territorio. Considerata la scelta, compiuta a partire dal 1974, di affidare l'insieme delle attività legate allo sviluppo delle soluzioni informatizzate per la Regione e gli enti

locali ad una partecipata pubblica, questo servizio si concretizza nella capacità di selezionare i bisogni provenienti dall'interno e dall'esterno e rappresentarli efficacemente alla concessionaria perché elabori soluzioni compatibili con i vincoli e le risorse esistenti.

Nei confronti degli enti locali, questo supporto si traduce nella messa a disposizione di un repertorio di applicativi – dalla gestione delle anagrafe alla contabilità analitica, alla gestione delle opere pubbliche – implementati secondo programmi di attivazione che vengono definiti in base ad una gerarchia di priorità.

Questa strategia – nella quale il Servizio SI assolve a funzione di collettore e selettore unico dei bisogni diffusi, ed interfaccia esperto centrale con il soggetto incaricato di soddisfarli – viene adottata anche nei confronti delle altre articolazioni organizzative interne dell'ente, sebbene con risultati che, a giudizio interno, potrebbero essere migliorati diffondendo figure forti di referenti per l'informatica, per costruire gli investimenti della funzione "Sistemi Informativi" sulla base di bisogni specifici e chiaramente identificati. Questa soluzione appare però incongruente con una tradizione di accentramento nella gestione delle funzioni sostenuta e parzialmente rafforzata dalla diffusione delle tecnologie informatiche.

6.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

Lo sviluppo dell'informatica applicata alle attività dell'amministrazione friulana inizia nel 1972 con l'istituzione del Sir, ed attraverso la creazione nel 1974 di una società, incaricata di sviluppare e gestire il Sir, partecipata da diversi enti pubblici, tra i quali, pur con quote minoritarie, la Regione. Quest'ultima da allora ha assunto un ruolo forte di promozione delle tecnologie informatiche nei confronti sia dei propri segmenti interni, sia nei confronti degli enti locali: l'introduzione, alla metà degli anni 70, dei primi strumenti di *office automation* su *mainframe*, dedicati prevalentemente alle funzioni centrali della contabilità, ha interessato le articolazioni interne, ma anche le anagrafi delle persone fisiche dei comuni capoluogo (escluso quello di Trieste, che aveva sviluppato un proprio sistema autonomamente), le anagrafi delle persone giuridiche presso le Camere di Commercio, ed alcune procedure degli uffici provinciali – in questo sostenuta dalla disponibilità di strumenti e risorse finanziarie, e dalle limitate dimensioni del territorio e dei soggetti pubblici in esso. Utilizzando la società partecipata come baricentro logico ed infrastrutturale dell'intero sistema, la Regione durante gli anni '80 ha poi promosso aggregazioni su base volontaria dei Comuni minori per consentirne il collegamento al sistema attraverso linee dedicate, così rispondendo anche alla domanda di diffusione dell'innovazione che da questi veniva espressa. Alla seconda metà degli anni '80, completati corsi di formazione anch'essi gestiti dal livello regionale, il Sir collegava, oltre ai suddetti Comuni capoluogo, 210 Comuni minori su 215, organizzati in 19 aggregazioni sovracomunali, erogando i servizi di gestione integrata delle anagrafi, e supportando applicativi gestionali.

Durante gli anni '90 il sistema ha modificato in parte la propria configurazione: da un lato, dopo un triennio di stasi negli acquisti, per un necessario adeguamento dell'*hardware* (divenuto oggi una pratica costante, grazie a *leasing* che consentono l'aggiornamento continuo); dall'altro, in ragione del parziale distacco del Sistema informativo della Sanità e di quello delle Camere di Commercio, dovuto alla loro adesione ad un concorrente progetto nazionale. Ciononostante, quanto a queste ultime, i legami con l'ente sono comunque rimasti organici, poiché le Camere di Commercio

vengono coinvolte attivamente nelle procedure integrate per l'erogazione delle agevolazioni sui carburanti – che oggi interessano circa 800.000 cittadini regionale su un totale di 1.200.000 abitanti, e che vengono supportati da altrettante *smart card*. Nel passato decennio, dunque, la Regione ha ridisegnato la propria *extranet* inserendo un *server* in ogni Comune, e sviluppando la prima esperienza di Rupal – che oggi connette in modo integrato tutta la Pal del territorio.

Attualmente, dunque, nel complesso dell'infrastruttura regionale convivono due logiche di sistema: *client-server* per le connessioni – oggi tutte attraverso linee dedicate – su base dipartimentale tra le diversi sedi regionali; e *mainframe*, attraverso il quale ancora vengono gestite contabilità e personale (destinate a migrare sul sistema flessibile e ad essere supportate da applicativi *web-like*). Il sistema *client-server* supporta oggi tre SI con domini separati: il Sistr (Sistema informativo sanitario regionale), il Sial (Sistema informativo delle amministrazioni locali), ed il Siar (Sistema informativo dell'amministrazione regionale).

6.2.1. Ict ed autoamministrazione

Le aree di attività per le quali il ricorso le Ict appaiono maggiormente consolidate, in assenza al momento di sistemi di controllo strategico e direzionale, riguardano la parte contabile del bilancio regionale.

Gli applicativi utilizzati per la produttività individuale sono generalmente standard acquisiti attraverso il mercato, per i quali si presenta il problema dei costi imposti dalle licenze e dagli aggiornamenti; la concessionaria interviene invece per lo sviluppo di *software* specifici, di risposta a bisogni specifici trasversali. Nel complesso, il supporto trasversale alle procedure appare ancora soffrire di frammentazione e compartimentalizzazione, in assenza di un applicativo specifico.

Maggiormente sviluppati appaiono i sistemi verticali e le interconnessioni con omologhi funzionali degli enti di governo territoriale (ad esempio nella gestione delle procedure elettorali). L'infrastruttura di rete compensa però questa articolazione sostanzialmente verticale, consentendo una buona circolazione delle informazioni e dei documenti in maniera rapida e sicura – nonostante alcune resistenze si oppongano ad una diffusione estensiva dell'utilizzo di strumenti quali la posta elettronica, ai quali, per motivi di riconoscimento del valore di ufficialità, si preferisce comunque ancora il cartaceo. La comunicazione via elettronica rimane dunque ancora nella sfera dell'informalità, ed al momento appare essersi sovrapposta a quelle che avvengono per vie tradizionali piuttosto che averle sostituite.

La logica *mainframe* risulta informare soprattutto la struttura delle banche dati (tra le quali anagrafe sanitaria, normativa, personale, contabilità, appalti pubblici, avanzamento delle pratiche), per le quali non esiste una distribuzione dipartimentale delle risorse informative. Una parziale modifica a questa condizione si è realizzata nei casi in cui – ad esempio per la Direzione Agricoltura – la disponibilità di risorse proprie ha consentito lo sviluppo di un sistema verticale autonomo e dati accessibili direttamente agli utenti. Nuovamente, lo sviluppo dell'interfaccia di interrogazione in maniera estensiva su *intranet*, e più parziale su *internet*, ha contribuito ad ovviare a questa strozzatura, rendendo consultabili le banche dati da un'ampia gamma di utenti interni ed esterni. Per questi motivi, la logica di *internet* appare essere particolarmente familiare al personale, e si è esteso anche alle relazioni con la parte politica attraverso la comunicazione virtualizzata dell'ordine del giorno della Giunta, alla quale si applica la firma digitale – che qui trova la sua prima sperimentazione.

I vantaggi nella comunicazione digitale appaiono particolarmente apprezzati nell'ente, che si propone di risolvere in parte il problema delle missioni e degli spostamenti fisici tra le differenti sedi degli uffici attraverso un sistema di videoconferenza.

6.2.2. Ict e gestione del territorio

In ragione dell'alto livello di connettività raggiunto con largo anticipo tra i soggetti pubblici del territorio regionale, e della semplicità nel trasferimento di competenze che all'ente deriva dalla sua condizione di Regione a statuto speciale, il Friuli Venezia-Giulia è stato identificato come un laboratorio per lo sviluppo di nuovi verticali e l'offerta integrata dei servizi. In collaborazione con Trentino Alto Adige, Toscana, Umbria ed Emilia-Romagna, ed in seguito a convenzione nel 1999 con il Ministero del Lavoro, la tecnostuttura ha infatti sviluppato un applicativo complesso per la gestione delle procedure di collocamento e l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, che dovrebbe rappresentare la base per il Sistema Informativo del Lavoro nazionale.

Il limite della connettività regionale è ad oggi rappresentato dall'assenza di relazioni strutturate con i privati, e dunque il mondo produttivo, imputabile da un lato alla legge istitutiva del 1972, che riservava esplicitamente agli enti pubblici la fruibilità del sistema, e dall'altro ai problemi di sicurezza che l'apertura ad ambienti eterogenei può comportare per la rete regionale. A questi problemi si aggiungono i costi di coordinamento che l'apertura del sistema all'esterno impone, comportando la necessità di raggiungere accordi con una molteplicità di soggetti. È questo uno degli ostacoli principali che viene ricordato in rapporto al progetto di Sportello Unico per le imprese, oggi rimasto a livello di progetto.

Le comunicazioni con soggetti differenti da quelli pubblici appaiono dunque delegate quasi totalmente ad *internet*, attraverso il sito *web* ufficiale dell'ente, che consente l'accesso sulle informazioni ritenute di interesse per il cittadino – e che riguardano prevalentemente la normativa regionale, i bandi ed i concorsi. È questa una dimensione comunque soggetta a forte evoluzione, che prevede l'attivazione di ulteriori servizi – sebbene la modalità privilegiata di interazione con il cittadino rimanga comunque lo sportello fisico, attivato di recente nei quattro Comuni capoluogo.

6.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione

A fronte di una forte diffusione di soluzioni informatiche, la familiarità del personale interno con le nuove tecnologie rappresenta un fenomeno più recente, che si sviluppa durante gli anni '90 insieme alla revisione dell'infrastruttura in senso distribuito – e, in particolare, dal 1993, quando nell'ente si sono cominciate ad utilizzare Windows e le sue applicazioni. Parallelamente, si è assistito ad una estensiva informatizzazione delle postazioni di lavoro, che copre oggi più dell'80% del personale in organico all'ente.

Anche in questo contesto, il ricorso all'informatica a supporto delle attività istituzionali ha avuto però una diffusione eterogenea, in rapporto alla cultura organizzativa esistente all'interno dei diversi settori e delle esigenze concrete di gestione delle informazioni. Per uniformare queste situazioni, la funzione "Formazione" è oggi impegnata nel rafforzare le conoscenze e le competenze informatiche di base su Windows e le sue applicazioni. Nell'arco dell'anno precedente sono stati erogati oltre 1500 corsi con una frequenza media di 10 persone ed il ricorso a strumenti di informatica individuale;

attualmente, così, quasi tutti i dipendenti regionali hanno preso parte a più di un corso di formazione.

Tab. 6.2 – Regione Friuli Venezia-Giulia: formazione realizzata nel 2001 per aree di attività

	titolo dei corsi e contenuti/obiettivi	numero partecipanti a corsi formativi	inquadramento professionale destinatari	ore di formazione per corso	modalità utilizzata per l'insegnamento	provenienza formatori	provenienza del finanziamento
	corso base per dir.	2	area dirigenziale	32	laboratori	docenti interni	
Approvvigionamento/ provveditorato	corso Word	8	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
	corso Access	9	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
	corso Excel	10	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
Contabilità e bilancio	corso Access	6	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
	corso Excel	4	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
Programma z	corso base per dir.	4	area dirigenziale	32	laboratori	docenti interni	
	corso Word	7	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
	corso Access	5	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
	corso Excel	7	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
Personale e formazione	corso base per dir.	3	area dirigenziale	32	laboratori	docenti interni	
	corso Word	5	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
	corso Access	17	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
	corso Excel	10	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
Organizzaz.	corso Word	3	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
	corso Access	1	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
	corso Excel	2	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
Sist informativi	corso Excel	1	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
Comunicaz. istituzionale	corso base per dir.	6	area dirigenziale	32	laboratori	docenti interni	
	corso Word	27	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
	corso Access	31	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
	corso Excel	39	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
Sanità ed assistenza	corso base per dir.	1	area dirigenziale	32	laboratori	docenti interni	
	corso Word	2	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	
	corso Access	3	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni	

Trasferimenti in azioni su specifici capitoli
Prelievo fiscale regionale

Sviluppo territoriale (att prod, infrastr, trasp)	corso base per dir.	15	area dirigenziale	32	laboratori	docenti interni
	corso Word	33	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni
	corso Access	38	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni
	corso Excel	51	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni
Occupazione, formazione, lavoro	corso base per dir.	5	area dirigenziale	32	laboratori	docenti interni
	corso Word	82	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni
	corso Access	22	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni
Ambiente e protezione civile	corso Excel	47	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni
	corso base per dir.	3	area dirigenziale	32	laboratori	docenti interni
	corso Word	39	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni
	corso Access	43	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni
Cultura e diritto allo studio	corso Excel	45	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni
	corso base per dir.	1	area dirigenziale	32	laboratori	docenti interni
	corso Word	24	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni
	corso Access	11	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni
	corso Excel	15	area non dirigenz.	25	laboratori	docenti interni

Fonte: Regione Friuli Venezia-Giulia

Fino al 2000, la formazione è stata realizzata secondo due modalità: attraverso l'istituto regionale di formazione Irfop, con competenza esclusiva sulla formazione di base (tra le altre anche informatica); e, per la parte specialistica, attraverso fornitori esterni, selezionati in ambito nazionale e destinati, in ragione dei costi, ad un numero ristretto di persone. Questo tipo di formazione ha dunque replicato la politica ufficiale di centralizzazione delle attività strategiche all'interno dell'ente, contribuendo a definire nuclei ristretti di personale con competenze elevate in materia. La situazione appare però oggi in evoluzione.

La soppressione di Irfop nel 2000 apre infatti la possibilità di un ricorso al mercato per la diffusione di maggiori conoscenze e competenze in ambito informatico.

6.4. Prospettive e scenari

Il quadro di riferimento per l'ente appare oggi in profonda revisione, in una prospettiva aperta dal trasferimento di competenze, e dunque di personale, agli enti locali che sembra orientare verso una contrazione dell'organico ed un ripensamento complessivo delle funzioni regionali.

Riguardo al piano di azione per l'*e-government* l'ente Regione sta lavorando su un progetto posto in atto dal Ministero alla funzione pubblica riguardante l'interconnessione di tutte le anagrafi, con la possibilità di un accesso alla banca dati ai cittadini autorizzati. In cantiere esiste poi anche un altro progetto che deve, comunque, ancora essere presentato al ministro competente e riguarda la gestione del territorio dal punto di vista catastale. L'obiettivo, nel caso specifico, è quello di fornire un supporto,

attraverso la predisposizione di un *software*, ai comuni (in particolare quelli piccoli con poche risorse umane e finanziarie al loro interno) nella gestione del catasto immobiliare e fondiario. Questi due progetti passano, per quanto riguarda la progettazione e il coordinamento, attraverso il Sir e successivamente dovrebbero essere affidati, nella fase di gestione e sviluppo, alla società concessionaria.

Riguardo alle politiche di *e-government* oggi esiste, sul piano della fattibilità, l'idea di un rapporto con le altre amministrazioni locali al fine di arrivare alla carta d'identità elettronica. In tale direzione il comune di Trieste già ha inaugurato un certo numero di documenti di questo tipo.

Il progetto prevede una necessaria e forte collaborazione con i Comuni. Si tratta infatti di arrivare alla gestione dell'anagrafe in modo da predisporre dati che poi devono essere inseriti sulla carta d'identità elettronica e, in riferimento a ciò è stato definito un sistema (non ancora ufficiale) di circolarità delle certificazioni.

In progetto vi è poi anche la promozione di consorzi tra gli enti per la fornitura di servizi informatici, attualmente già in atto a favore dei Comuni meno popolati. Esistono poi spinte e incentivi posti in atto dall'ente regionale affinché si formino associazioni tra comuni capaci di favorire la fruizione diffusa dei servizi informatizzati forniti dal livello centrale, con risultati che già si manifestano in modo positivo.

Il lavoro svolto a favore dei comuni è capillare e soddisfacente e, allo stato attuale, più del novanta per cento di questi si serve delle procedure poste in essere dalla società concessionaria e debbono il loro grado di informatizzazione alla Regione: il tutto all'interno di un clima di scambio, in quanto il prodotto erogato si definisce sempre in relazione alle esigenze espresse dai comuni.

Riguardo allo sviluppo delle politiche per l'*e-government*, emerge, infine, l'esigenza di arrivare a fruttare le grandi reti e le grandi infrastrutture al fine di poter offrire migliori servizi, all'interno di logiche capaci di andare oltre quelle delle singole regioni. Su questo punto viene pertanto attribuita grande importanza a quello che può e deve essere il ruolo dello Stato.

7. LA REGIONE LAZIO

La Regione Lazio si compone di 12 assessorati, i quali si suddividono a loro volta in 15 dipartimenti e due aree autonome (Collegio Revisori dei Conti e Difensore Civico, per un totale di circa 3800 dipendenti).

Si tratta di un ente di dimensioni rilevanti che presenta ancora problemi organizzativi rilevanti. Lo stesso organigramma dell'ente è allo stato attuale piuttosto fluido, e soggetto a frequenti modifiche che l'esecutivo, anche avvalendosi di apposite strutture di consulenza organizzativa, sta promuovendo sulla falsariga di alcune direttrici strategiche: il recepimento del D. Lgs 165/2001, il T. U. che ha definito le funzioni della dirigenza e l'ordinamento degli Uffici; la creazione di uffici ausiliari temporanei in ogni dipartimento, con compiti ispettivi interni e gestionali – funzioni “gemelle” rispetto a quelle svolte in origine dall'Area “Programmazione risorse umane e sviluppo organizzativo”, facente capo al Dipartimento “Risorse e sistemi”. Quest'ultima sovrapposizione di funzioni è destinata a venir meno una volta approvato il piano definitivo di riorganizzazione dell'ente, con la creazione di un'apposita struttura con competenza organizzativa.

Attualmente, la Giunta ha dunque già definito i termini del futuro assetto interistituzionale, fondato sul coordinamento puntuale che le nuove tecnologie rendono possibile; si attende ora l'implementazione di tale decisione.

7.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict

I limiti con cui si confronta oggi l'ente rimandano innanzi tutto alla dimensione organizzativa e all'assenza di una funzione specifica strutturata. Questo ritardo viene però considerato all'interno una risorsa prima che un limite, per il fatto di poter consentire più facilmente, con l'adozione del nuovo assetto interno della tecnostruttura, un collegamento organico con la funzione “Sistemi Informativi”, così da ottenere una struttura complessiva coerente con gli obiettivi di efficacia e rapidità dell'azione amministrativa. Inoltre, un riordino realizzato in questa specifica fase della storia istituzionale del paese consente di elaborare un assetto coerente con il decentramento ora in atto di funzioni regionali a Province e Comuni: un assetto nel quale il ruolo assegnato alle Ict ed ai sistemi informativi regionali appare preminente, sia per quanto riguarda la gestione delle informazioni, sia nella definizione di nuove tipologie di rapporti con le altre amministrazioni.

La funzione “Sistemi Informativi” viene svolta dal Servizio “Servizi informativi ed informatici”, parte dell'Area “Informatica” del Dipartimento “Risorse e Sistemi”. L'attività della funzione “Sistemi Informativi” si concretizza soprattutto nelle funzioni di programmazione e coordinamento tecnico rispetto agli acquisti ed alle esternalizzazioni, che riguardano sia lo sviluppo del sistema e delle infrastrutture, sia il supporto tecnico all'operatività dei sistemi, ponendosi come interfaccia tra bisogni interni e fornitori. Ad oggi, l'organico, prevalentemente reclutato sul mercato interno del lavoro a seguito di un percorso di professionalizzazione realizzato all'incirca 15 anni fa, è stabile da un decennio; attualmente, l'assenza di alcune competenze viene compensata attraverso un ricorso al mercato o a forme atipiche di collaborazione. Tale scelta non sembra però aver conseguito risultati particolarmente soddisfacenti; nello

specifico, dall'interno si sottolinea l'attuale inadeguatezza di una struttura deficitaria soprattutto dal punto di vista strategico, del disegno dei sistemi.

7.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

Il processo di diffusione di Ict nell'ente ha visto come fasi maggiormente rilevanti il cambiamento normativo in materia di semplificazione amministrativa, decentramento, riorganizzazione interna e informatizzazione: l'adeguamento alle previsioni di legge è stato dunque un fattore fondamentale. Quanto agli altri fattori di spinta, sembra aver giocato un ruolo rilevante l'imprenditorialità politica, mentre solo in parte quella della tecnostuttura, che in genere pare abbia adottato comportamenti prevalentemente reattivi, di adeguamento. L'esigenza di sviluppare attività e procedure più efficienti ed efficaci, e le funzionalità rese disponibili dall'evoluzione tecnologica, hanno senz'altro rappresentato dei punti di forza del percorso interno verso l'introduzione e la diffusione di nuove tecnologie.

Uno degli aspetti maggiormente rilevanti della frammentazione e scarso coordinamento interno è rappresentato dal fatto che l'introduzione di Ict non abbia introdotto ad oggi modifiche nella struttura interna delle competenze; piuttosto pare essere avvenuto il processo inverso, di adeguamento dell'informatizzazione all'organizzazione preesistente. Quest'ultimo sembra essere uno dei problemi principali, tra quelli in qualche modo connessi alle Ict, in quanto non avrebbe permesso fino ad ora un pieno utilizzo delle potenzialità tecnologiche sia nell'attività di autoamministrazione che in quella di gestione del territorio. Tuttavia, modalità di lavoro per *team* e per progetti sembrano essersi diffusi, così come sembra essere parzialmente aumentata l'integrazione dei flussi di lavoro, ma - viene fatto rilevare - più per ragioni di carattere economico e di ottimizzazione delle risorse finanziarie che per un autentico cambiamento di prospettiva.

Il Sistema informativo della Regione Lazio è attualmente un sistema centralizzato *mainframe*. Il sistema complessivo presenta alcuni problemi infrastrutturali legati ad una rete parzialmente superata, oggi in corso di aggiornamento. Le soluzioni elaborate per risolvere tali problemi consistono nella sostituzione di alcune infrastrutture - tra cui la trasformazione del *server* IBM da *host* classico in *web machine*. Tali soluzioni sono state proposte direttamente dalla funzione "Sistemi Informativi", al fine di definire meglio anche le competenze ad essa spettanti.

Il sistema informativo della Regione Lazio si avvale ampiamente di esternalizzazioni. Esse concernono sia l'attività di manutenzione delle postazioni di lavoro, sia l'assistenza tecnica, sia ancora lo sviluppo. Tutto ciò a causa della consapevolezza delle lacune interne in termini di competenze, ma anche per ragioni di costi e di rendimenti. Non sembra conveniente internalizzare nessuna di queste attività, anzi, come si vedrà è prevista in prospettiva un'esternalizzazione ancora più sostenuta nel piano regionale di *e-government*. Per i *software* esiste un consorzio di imprese ed altri fornitori privati. Le relazioni con tali fornitori sono di mercato e vengono mantenute esclusivamente dal Servizio Sistemi Informativi.

7.2.1. Ict ed attività di autoamministrazione

Lo sviluppo di applicativi, specialmente trasversali, per l'attività di gestione interna rappresenta una priorità per il futuro dell'ente, legata all'implementazione del Piano regionale di *e-government*.

Tra le attività operative, le Ict risultano applicate al solo protocollo, che non appare però ancora consolidato nell'utilizzo: l'informatizzazione di tale procedura avrebbe infatti incontrato difficoltà sia dal punto di vista organizzativo che formativo in tutte le sedi coinvolte nel procedimento, nonostante le caratteristiche e le funzionalità degli applicativi siano state definite dalla funzione "Sistemi Informativi" insieme agli utenti interni ed ai Direttori generali dei Dipartimenti competenti, per minimizzare i problemi di adattabilità e di comprensione degli applicativi stessi.

Non esistono attualmente sistemi informatizzati di monitoraggio delle attività o delle politiche dell'ente finalizzate alla programmazione; i tentativi attuati in passato non avrebbero infatti conseguito risultati apprezzabili. Lo sviluppo di un sistema ERP rappresenta oggi un'esigenza sentita ed un'ulteriore priorità futura, sebbene sia ancora ritenuto un obiettivo di non facile realizzazione.

Grazie anche ad un forte impulso politico, le comunicazioni ufficiali interne, sia orizzontali che verticali avvengono tramite Ict, mediante *intranet*, di posta elettronica e di *file-transfert*. In particolar modo, l'attuale esecutivo sembra aver impresso un impulso notevole da questo punto di vista, sostenendo il passaggio da flussi di documentazione cartacea a flussi di comunicazione virtuale per un'ampia gamma di situazioni.

Ulteriore strumento sviluppato a sostegno di questo diverso supporto comunicativo è il sito *web* ufficiale dell'ente, pubblicato nel 1998, nel quale ampia attenzione viene posta al piano di *e-government*, riservando anche già spazio al progetto di *e-procurement*, sebbene ancora il servizio non sia del tutto operativo in attesa dell'implementazione della firma digitale – anch'essa parte delle priorità del piano regionale. A queste si aggiungono l'incremento della fruibilità per i cittadini delle informazioni presenti nel sito, attraverso una facilitazione dell'accesso e la disponibilità di nuovi servizi *on-line*, demandate a *partnership* pubblico-privato.

7.2.2. Ict e gestione del territorio

Ancora solo in forma di *web page* e di *e-mail* di riferimento, la Regione si è impegnata per la realizzazione dello Sportello Unico per le Attività Produttive, altra priorità prevista dal piano di *e-government* regionale: una volta a regime, questo dovrebbe consentire un'informazione completa di cartografie tematiche, mappa e iter delle agevolazioni, gestione e controllo delle pratiche, ed essere così di supporto alla semplificazione amministrativa.

Relativamente alla gestione del territorio, la Regione Lazio produce internamente anche dati relative alla sanità (per la quale è stato istituito il 'portale Sanità', del quale è presente un *link* sulla *home page*) ed all'ambiente (il Sira - Sistema informativo regionale dell'ambiente, un sistema di controllo dei livelli ambientali; nonché il Sirdis - Sistema informativo per la difesa del suolo), alcune cartografie di infrastrutture e territorio (che rientrano nel Sit, il Sistema informativo territoriale), mentre è prossima una gara per la costruzione di una banca dati sull'agricoltura. Sebbene non vi siano ancora anche dati relative ad industria, artigianato e turismo, si sta però cercando di

definire i termini per la realizzazione del Sil. È previsto altresì la realizzazione del registro delle persone giuridiche del Lazio.

Queste banche dati interne appartengono al sistema ufficiale, e l'accesso per gli interni avviene attraverso *intranet*. Per gli esterni l'accesso, quando sia già possibile, avviene oggi generalmente mediante *internet*, essendo l'*extranet* ancora una realtà con una diffusione limitata – ma già presente per settori quali la Sanità, il cui SI è stato parzialmente affidato in gestione a terzi (ad esempio, nel segmento di controllo della spesa farmaceutica).

Per quanto riguarda le comunicazioni istituzionali esterne, le relazioni con il pubblico avvengono attraverso *internet*, anche tramite *login* – che, previa registrazione, consente di accedere al bollettino telematico della Regione. Inoltre, sono *on line* informazioni su iniziative e progetti, la normativa regionale e, come detto, concorsi e bandi. Tali comunicazioni ufficiali esterne avvengono innanzitutto per mezzo del sito *web*, ma anche mediante posta elettronica e *file-transfert*.

Attualmente non vengono mantenuti rapporti con sistemi informativi esterni o con soggetti esterni, previsti però dal piano regionale per l'*e-government*. Quanto alle relazioni con soggetti esterni rilevanti, il dato di maggiore rilievo è rappresentato dalla collaborazione tra le 5 regioni del centro Italia (Lazio, Marche, Abruzzo, Umbria e Toscana, alle quali si è aggiunto recentemente il Molise) finalizzata ad uno scambio di esperienze e alla formazione di un gruppo di lavoro per l'innovazione tecnologica. Relativamente agli enti locali, una maggiore apertura è attesa con l'attuazione del Piano per l'*e-government*, del quale questi ultimi rappresentano gli attori principali, di *front-office*; e ci si attende da questi ultimi stimoli che possano positivamente influire sulla qualità delle risposte che l'ente regionale può produrre in quanto *back-office* ad esso collegato.

7.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione

Riguardo alla formazione informatica del personale, i bisogni prioritari vengono ricondotti ad una maggiore alfabetizzazione, maggiori competenze informatiche specifiche per ridurre la forbice rispetto al mercato, un incremento della professionalità interna e un impiego più puntuale delle risorse. È infatti opinione diffusa che l'ente non possa permettersi di accumulare ritardi dal punto di vista delle competenze interne, perché rischierebbe di inibire lo sviluppo le proprie capacità di gestione del territorio.

Così, da un anno è attivato un corso di formazione informatica che coinvolge 2.900 dipendenti su 3.800, sia con percorsi base (pacchetto *Office*), che differenziati. In particolare, è prevista una formazione *ad hoc* per ogni singolo Dipartimento, che si aggiunge ad una di base per tutti i dipendenti.

La formazione avviene attraverso affidamento esterno: all'Irfod, l'Istituto regionale di Formazione dei Dipendenti, quanto alla realizzazione dei corsi; a società terze per la valutazione delle competenze informatiche del personale della Regione. Tale analisi, realizzata entro lo studio di fattibilità per il Piano regionale di *e-government*, ha rilevato la necessità di alfabetizzazione per il 65% del personale interno. Il 2002, a completamento del quadro di programmazione delle attività formative, prevede un monitoraggio sulle esigenze sia dei singoli Dipartimenti sia dell'ente nel complesso.

La realizzazione dell'attività formativa affidata ad Irfod rimane comunque improntata a logiche di mercato, di convenienza delle offerte e delle professionalità che l'istituto può rendere disponibili all'ente – una modalità che si ritiene confermata nel breve periodo.

L'ente non appare oggi infatti in grado di produrre formazione interna, sia a causa delle lacune in termini di professionalità e competenze (la funzione non ha esperti in formazione nel proprio organico, costituito anche qui per la maggior parte tramite trasferimenti interni), sia a causa della complessità crescente delle nuove tecnologie che necessita di continuo aggiornamento anche e soprattutto per i fornitori di formazione nel settore.

L'attenzione all'innalzamento delle professionalità interne è però una delle 'azioni' del Piano regionale di *e-government*, che prevede la creazione di una struttura per la formazione a distanza, un maggiore impulso al coordinamento e alla cooperazione con le strutture di ricerca e universitarie del territorio, nonché con le organizzazioni scolastiche e formative, pubbliche e private.

7.4. Prospettive e scenari

Sebbene le prospettive future siano decisamente orientate verso l'esternalizzazione, negli ultimi anni sono emersi diversi bisogni nella tecnostruttura rispetto alle Ict. In particolare, questi sono riconducibili ai già citati problemi di armonizzazione del Sistema Informativo con la struttura dell'ente, e di istituzione di una vera funzione "Organizzazione". Inoltre, sussistono problemi di aggiornamento tecnologico e formativo, per cui si ritiene auspicabile acquisire professionalità specifiche, ma insieme si lamenta in tal senso l'impossibilità di indire concorsi per internalizzare questo tipo di professionalità. Al momento, queste lacune vengono ovviate facendo ricorso al lavoro interinale o al personale interno, ma questa soluzione appare segnata dal carattere estemporaneo delle collaborazioni che non risultano essere sufficienti per coprire i fabbisogni interni.

Le priorità e le direzioni di sviluppo delle Ict riguardano innanzitutto le nuove infrastrutture delle quali l'ente necessita. L'impulso all'informatizzazione è diretto oggi alle attività di autoamministrazione, dove si lamenta un certo ritardo; ma anche alle relazioni con soggetti esterni rilevanti, soprattutto mediante l'attuazione del Piano di *e-government*, e di due strumenti in esso previsti: la carta di identità elettronica e la firma digitale. È inoltre presente la questione relativa a sistemi coordinati di monitoraggio delle *policy*, ma si sottolinea come questi dipendano innanzi tutto da una diversa organizzazione delle banche dati – che, al momento sono spesso ridondanti, alimentate in modo poco coordinato da diversi segmenti organizzativi per uso interno, con una conseguente frammentazione e scarsa flessibilità di impiego dell'informazione prodotta. Quanto alle professionalità da internalizzare e diffondere nell'ente, anche per ovviare a carenze formative, non sembra ci si stia orientando verso l'internalizzazione di analisti e programmatori. Allo stesso modo sembra si possa fare a meno di amministratori di basi di dati, di tecnici informatici e di operatori informatici, mentre si ritiene necessario assumere gestori di rete, amministratori di sistema, *web master* e *web developer*.

Complessivamente, come detto, l'esternalizzazione rappresenta il presente, ma ancor di più la futura strategia per un reperimento efficiente delle risorse che di volta in volta si rendano necessarie. Per fronteggiare adeguatamente questa sfida, l'ente ha previsto l'istituzione di una S.p.A. a decisa partecipazione regionale (denominata "Laziomatica") con il compito di sviluppare il sistema informativo regionale, e gestire in modo ragionato le esternalizzazioni su sviluppo e manutenzione dei sistemi, lasciando al Servizio Sistemi Informativi solo funzioni di programmazione, coordinamento e

monitoraggio, e di raccordo tra la partecipata e le parti politica e tecnica del governo regionale.

Per quanto attiene all'*e-government*, la Regione Lazio ha commissionato ad una società esterna uno studio di fattibilità, a seguito del quale l'ente ha prodotto un documento con le linee guida operative del Piano d'Azione regionale – approvato definitivamente con delibera della Giunta, il 30 ottobre 2001¹⁷.

Le linee strategiche adottate per la realizzazione del piano, sono fondamentalmente due:

- la creazione di una architettura di gestione del piano, con elevati poteri di coordinamento e controllo, condivisa da tutti gli attori del sistema. In particolare, per seguire l'attuazione del piano, sono stati istituiti tre diversi organismi di pianificazione e controllo, presieduti dallo stesso Presidente della Giunta regionale, o, per sua delega, dall'Assessore all'Informatica.

- l'attivazione di un principio di sussidiarietà attiva della Regione nei confronti di quegli enti locali che dovessero trovarsi in una situazione di difficoltà nell'adottare processi innovativi, prevedendo interventi non solo di carattere finanziario, ma anche tecnologico e professionale di supporto. La Regione non si limiterà dunque a coordinare ed eventualmente a finanziare gli interventi degli enti locali, ma cercherà anche di instaurare una politica attiva di sostegno tecnico ed operativo.

Per l'attuazione del primo principio, sono istituiti tre organismi: il Comitato di Coordinamento tra Regione ed Enti locali, previsto dall'Accordo Quadro tra Regione ed enti locali per l'attuazione del piano di *e-government*¹⁸; il tavolo di partenariato, che la Regione ha già istituito in relazione ai programmi europei di sviluppo della innovazione tecnologica, di confronto con le associazioni imprenditoriali, con i sindacati, con le associazioni ed i rappresentanti della società civile, pensato per diventare uno dei luoghi privilegiati per la definizione delle politiche di collaborazione pubblico-privato, che la Regione intende sviluppare; un gruppo di lavoro interno alla Regione, che avrà il compito di coordinare le attività richieste alle singole unità organizzative regionali ed ai singoli Enti regionali, in ordine all'attuazione del piano. A questa si aggiunge la Società per l'Informatica e la Telematica regionale, Laziomatica, con ruolo di centro tecnico regionale, che ha lo scopo, tra l'altro, di promuovere e sostenere la cooperazione necessaria tra gli Enti Pubblici Territoriali del Lazio per uno sviluppo efficiente ed efficace delle relazioni del sistema istituzionale regionale.

Gli obiettivi generali del Piano regionale di *e-government*, rispetto ai quali l'ente si propone come soggetto promotore ed insieme *partner* dei soggetti rilevanti entro il sistema regionale, possono essere riassunti ne:

1. l'evoluzione del Sistema informativo della Regione e dei sistemi informativi dei singoli Enti Regionali e locali verso una struttura interattiva ed aperta *web based*;
2. l'interconnessione di tutte le unità organizzative pubbliche del territorio;

¹⁷ Il quadro normativo entro il quale è destinata a svilupparsi l'innovazione è fornito dalla recente emanazione del Testo Unico sulla documentazione amministrativa, e completato, sotto il profilo tecnologico ed organizzativo, dalle iniziative intraprese a livello europeo (Piano Prodi "*e-Europe*"), dal Piano d'azione del Governo per l'*e-government*, e dalla legge regionale n. 20 del 3 agosto 2001 – che istituisce Laziomatica, la Società per l'Informatica e la Telematica regionale, e ufficializza il Piano regionale medesimo.

¹⁸ Decreto del Presidente della Giunta regionale del Lazio n. 524/2001 del 14 settembre 2001, avente ad oggetto: "Costituzione del Comitato di Coordinamento per l'esercizio delle funzioni di indirizzo, governo, monitoraggio e controllo dello sviluppo ed avvio del piano regionale di *e-government*"

3. la realizzazione di nuovi servizi interattivi a cittadini ed imprese; e, di conseguenza
4. la fornitura servizi sussidiari e di supporto al decentramento, alle Amministrazioni pubbliche che lo richiedano.

Uno degli interventi di maggiore importanza e che riveste oggi la massima priorità è dunque la realizzazione di una rete telematica a diffusione regionale (*Community Network* della Regione Lazio), che colleghi inizialmente tutte le amministrazioni locali ma che possa essere progressivamente estesa a tutti gli attori del territorio (rappresentanze sociali, economiche, mondo della formazione, imprese, ecc.), sia per quanto riguarda l'accesso che la fruizione dei servizi. Corollari di questa infrastruttura sono la digitalizzazione, l'integrazione di banche dati e l'aggregazione dei piccoli Comuni, per la costituzione di centri servizi e la gestione associata dei sistemi informativi; nonché un sostegno ad analoghi interventi per il Settore della Montagna, sviluppando ed integrando le già presenti.

Per quanto concerne invece i sistemi informativi che gestiscono le comunicazioni formali fra enti pubblici, fra i singoli soggetti all'interno degli enti e fra il sistema delle pubbliche amministrazioni verso il cittadino e l'impresa, il piano individua come strategica la gestione elettronica dei flussi documentali ed il protocollo informatico federato, per attivare un processo organizzativo di reale semplificazione e riorganizzazione interna degli enti locali, che possa effettivamente operare in una logica di sistema attraverso interscambi informativi in via elettronica, attestati attraverso firma digitale. Rientra in questa azione la necessità di fornire ai dipendenti pubblici, ai professionisti, ai cittadini ed alle imprese uno strumento certificato di accesso (firma digitale o carta elettronica). L'interesse per forme digitali di interazione tra cittadini e Pa si estende ai progetti di sperimentazione e diffusione della carta d'identità elettronica, che la Regione si propone di monitorare e supportare. Le azioni di servizio sono dunque considerate tra le più importanti, per attuare ed accelerare il decentramento amministrativo tramite sistemi informativi strategici.

Il piano intende infine investire sul capitale umano affinché il processo di innovazione e di riforma trovi terreno favorevole e le migliori condizioni di successo. Le azioni di formazione informatica dei dipendenti pubblici e dei cittadini diventano in questa prospettiva determinanti per la riuscita del piano. Sono pertanto previste azioni volte ad aumentare la cultura informatica e la capacità di gestire le informazioni economiche, gestionali ed operative da parte degli amministratori, dei dipendenti e degli specialisti della pubblica amministrazione, in particolare degli operatori pubblici e privati del sistema sanitario, nonché dei cittadini e delle imprese.

Tab. 7.1 – Regione Lazio: riepilogo del Piano regionale

Azioni	Misure*
Azione 1. Infrastrutture di telecomunicazione	1.1. Servizi di trasporto delle reti 1.2. Centri tecnici per la gestione dei servizi di trasporto, sicurezza, interoperabilità, cooperazione applicativa 1.3. Servizi avanzati di rete: interoperabilità, cooperazione applicativa, sistema di accesso, autenticazione, sicurezza 1.4. Sviluppo di una infrastruttura informativa pubblica per la definizione dei contenuti standard da memorizzare e scambiare tra gli enti pubblici, in particolare nel settore sanitario.
Azione 2. Infrastrutture di cooperazione e gestione associata dei sistemi informativi	2.1. Infrastrutture informatiche e telematiche per la gestione dei servizi da parte di aggregazioni di Comuni 2.2. Porte applicative per gli interscambi informativi a supporto delle

	gestioni associate dei sistemi informativi comunali 2.3. Digitalizzazione delle banche dati
Azione 3. I sistemi informativi di cooperazione amministrativa	3.1. Sistema di protocollo informatico, gestione documentale e archiviazione 3.2. Integrazione tra sistemi di protocollo 3.3. Firma digitale e documento elettronico
Azione 4. I sistemi di servizio	4.1. I servizi sanitari, inclusi i servizi per la cooperazione tra sottosistemi nel sistema informativo sanitario e per l'accesso all'informazione 4.2. Lo sportello unico per le imprese. 4.3. Il SIL - Sistema Informativo del lavoro. 4.4. Il sistema di gestione territoriale 4.5. Il sistema informativo della Montagna 4.6. Porte applicative per esporre sulla rete i servizi di accesso alle informazioni anagrafiche e di stato civile delle anagrafi comunali 4.7. Porte delegate per la notificazione delle variazioni anagrafiche 4.8. Servizio di notifica eventi per le variazioni anagrafiche 4.9. Allargamento nel contesto regionale della sperimentazione della carta d'identità elettronica 4.10. Approvvigionamento Elettronico di beni e servizi 4.11. Portali di servizio comunali o territoriali 4.12. Portali di servizio provinciali 4.13. Portali di servizio regionali
Azione 7. Formazione	7.1. Formazione dipendenti pubblici, inclusi gli operatori sanitari 7.2. Formazione specialistica per la progettazione e il governo delle tecnologie 7.3. Sensibilizzazione informatica dei cittadini

Legenda:

* = nessuna misura risulta ad oggi in fase di attuazione

8. LA REGIONE LIGURIA

La Regione Liguria presenta una struttura organizzativa articolata, sostanzialmente, su due livelli di funzionalità: le Direzioni Generali, di supporto trasversale a tutto l'ente (Presidenza e coordinamento dell'azione regionale, affari istituzionali e legali, programmazione e risorse finanziarie, affari organizzativi) ed i Dipartimenti, organizzati per materia (sanità, sviluppo economico, agricoltura e turismo; pianificazione territoriale, paesistica e ambientale; tutela dell'ambiente ed edilizia; infrastrutture, trasporti e opere pubbliche; lavoro formazione e servizi alla persona). Direzioni e Dipartimenti sono suddivisi al loro interno in Settori, Servizi ed Uffici¹⁹. Elemento di raccordo tra il livello politico e le strutture amministrative è il Segretario Generale di *Staff*, che dovrebbe svolgere funzioni di coordinamento organizzativo dell'intera struttura. Di fatto, però, mancando ad oggi una sovraordinazione *de jure* di questa figura rispetto alle altre, la funzione appare particolarmente esposta ai costi di coordinamento imposti dall'autonomia di cui godono le diverse articolazioni organizzative dell'ente. Questo fattore viene giudicato un limite alla coerenza complessiva dell'azione regionale, poiché consente il permanere di una frammentazione delle funzioni, alimentata dalla difesa delle aree di discrezionalità che le logiche della burocrazia "per atti" ancora consente.

La tecnostuttura vive dunque oggi una sospensione tra un modello di amministrazione giudicata da una parte del *management* interno come poco efficace, a fronte delle dinamiche socioeconomiche e del ruolo che l'ente vorrebbe rivestire nella gestione del territorio, e le resistenze provenienti da quanti avversano questo cambiamento in modo più o meno esplicito.

Così, nell'organigramma del personale sono previsti, oltre ai Direttori Generali, Dirigenti di Settore, di Servizio e di Ufficio, e la possibilità in ciascuna struttura di affiancare *professional*; al momento, però, un piano di sviluppo delle competenze, con la definizione dei diversi profili professionali sia a livello dirigenziale che di quadro, non è ancora stato elaborato: pur essendo stato inserito nell'agenda, la discussione del problema non è riuscita però a condurre a soluzioni precise.

La soluzione di questa *impasse* viene cercata attualmente nelle scelte organizzative operate dall'esecutivo lombardo – dove, accanto ad una decisa sovraordinazione del Segretario Generale, il coordinamento delle funzioni settoriali viene garantito attraverso il collegamento operato dalle "funzioni trasversali" e dall'articolazione delle attività per obiettivi.

8.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict

La maggiore criticità dell'ente è dunque rappresentata oggi dalla frammentazione delle competenze. Nelle prassi quotidiane, la funzione "Organizzazione" appare oggi decentrata ai singoli settori, ma in assenza di un coordinamento complessivo che rimandi ad obiettivi strategici per l'amministrazione. I compiti della Direzione Affari Organizzativi risultano così prevalentemente residuali, di supporto all'attività messa in atto dai Direttori, con competenze soprattutto relative alla gestione routinaria e giuridica

¹⁹ Le quattro Direzioni centrali contano al loro interno nove Settori, otto Uffici e cinque Servizi; i sette Dipartimenti invece, si articolano in un totale di dodici Settori, ventidue Servizi e quindici Uffici.

del personale (assunzione, reclutamento, selezione, aggiornamento, mobilità, stato giuridico, trattamento economico, trattamento pensionistico).

L'innovazione più visibile è rappresentata proprio all'interno di questa Direzione che si colloca il Servizio "Sistemi Informativi", una struttura relativamente giovane, che si è andata formando a partire dal 1997 accentrando al proprio interno competenze informatiche prima sparse nelle singole Direzioni, e a cui spettano funzioni di coordinamento, pianificazione, verifica e controllo sullo sviluppo del sistema informativo regionale. Al momento il Servizio può contare su un organico di 21 persone, composto essenzialmente da funzionari tecnici e amministrativi. In parte questo personale è stato reclutato all'interno, in base ai livelli di qualificazione professionale acquisiti, alla partecipazione a corsi di formazione e aggiornamento sull'informatica, e all'interesse mostrato per la materia; ma, soprattutto tra i tecnici, vi è anche una consistente componente di esterni, inseriti di recente in seguito a concorsi e selezionati anche sulla base delle capacità specifiche acquisite all'interno del settore privato. Il Servizio "SI", quindi, ha potuto beneficiare dell'immissione di personale *ad hoc* altamente qualificato, ciò che sembra aver contribuito non poco al consolidamento della struttura all'interno dell'ente.

8.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

Il Servizio SI ha però potuto avvantaggiarsi anche dell'esperienza accumulata in un processo di informatizzazione tutt'altro che recente, che risale, anzi, ai primissimi anni '80, quando la Regione Liguria ha scelto di costituire una società regionale di informatica, la Datasiel. Sin da allora, alla piattaforma *mainframe* si è preferita un'architettura di tipo distribuito, basata essenzialmente su *server* di settore, finalizzati a specifiche aree di intervento. Ma è agli inizi degli anni '90 che il processo di informatizzazione entra nella fase di maggiore accelerazione, prima con la diffusione dei Pc all'interno degli uffici e poi con l'affermazione della rete. Alle innovazioni tecnologiche si aggiungono quelle normative, che, con le leggi Bassanini, indicano nel decentramento territoriale, nella semplificazione e trasparenza delle procedure gli obiettivi fondamentali della riforma della Pa. Ed è in questo quadro che si colloca il progetto Liguria in Rete, predisposto dal Piano operativo triennale di informatizzazione 1997-1999 approvato con delibera del Consiglio regionale n. 67 del 18 novembre 1997, e diretto a costruire una pubblica amministrazione regionale "unificata", per assicurare a cittadini, imprese e associazioni un interlocutore unico, in grado di fornire informazioni precise e documentazione standard. Un'unificazione virtuale, ovviamente, basata su di un'architettura *web* a più livelli: *client*, *server web*, *server applicativi*, *server di data-base*, interconnessi sia attraverso la *extranet* sia attraverso *internet*. Al momento, hanno sottoscritto la convenzione le quattro Province liguri, 40 Comuni, 14 Comunità montane, quattro Aziende sanitarie e quattro Aziende ospedaliere, l'Università di Genova e altri enti liguri²⁰.

²⁰Si tratta in particolare di tre agenzie regionali (Agenzia regionale per l'Ambiente, Agenzia regionale per il Turismo, Agenzia regionale per il Recupero Edilizio), di sei enti parco (Cinque Terre, Portofino, Montemarcello Magra, Beigua, Antola e Aveto), del Filse, della Camera di Commercio di Genova, dell'Anci Liguria, di Finanza e Progetto Srl, dell'Ist, dell'Associazione Industriali della Provincia di Genova, dell'Uncem Liguria, del Parco Scientifico e Tecnologico della Liguria. Hanno poi aderito, con modalità diverse, anche tre Ministeri e due Regioni, la Lombardia e l'Emilia Romagna.

L'implementazione del progetto è stata affidata alla società Datasiel, che, sulla base di quanto stabilito dallo studio di fattibilità approvato con deliberazione della Giunta regionale n. 1108²¹, ha potuto realizzarlo sia in proprio che con il ricorso a soluzioni di mercato. Si può dire che, al momento, la società Datasiel, che può contare su un organico di oltre 180 dipendenti, rappresenta lo strumento operativo della Regione per tutto ciò che riguarda lo sviluppo, la realizzazione e la gestione dei progetti di informatizzazione dell'ente. Il rapporto con la Regione è regolato sulla base di una convenzione di durata novennale, rinnovata nel 1997 e che quindi scadrà nel 2006. In questo quadro, al Servizio "SI" spetta il ruolo di interlocutore per conto dell'amministrazione, nonché di punto di raccolta all'interno della struttura di quelle che possono essere le esigenze particolari degli utenti – Direzioni, Dipartimenti, Settori o Servizi – riguardo ai contenuti e alle caratteristiche degli applicativi. Ma il rapporto con Datasiel si concretizza anche in una serie di centri servizi, che vedono una piena integrazione tra personale della società regionale e del Servizio "SI": è il caso del Centro Media, a supporto dell'implementazione-sviluppo del sito *internet* della Regione; del Sitar, che interviene invece nelle iniziative riguardanti il territorio e l'ambiente, dalla cartografia regionale allo sviluppo di progetti e banche dati *ad hoc*; del centro servizio utente, che si occupa, invece, di tutta la parte di gestione delle apparecchiature informatiche regionali, nonché dell'intervento in caso di problemi segnalati dagli utenti.

8.2.1. Ict ed attività di autoamministrazione

Le attività di amministrazione interna risultano attualmente tutte informatizzate, dal protocollo, alle delibere, al personale, al bilancio ecc. Nel caso poi, di funzioni con valenza trasversale, quali protocollo e delibere ad esempio, si è cercato sin dall'inizio di creare aree condivise di lavoro o *directory* comuni, che, nel velocizzare i tempi delle pratiche, consentissero anche una certa integrazione dei flussi di lavoro. Al momento, queste procedure sono tutte in fase di migrazione sulla *intranet* regionale, che dovrebbe consentire una reale condivisione e accessibilità dei dati a tutti gli utenti interni all'ente Regione. In particolare, si è deciso di incominciare da funzionalità trasversali che in qualche modo potessero già offrire dei servizi, quali ad esempio la rassegna stampa o la gestione delle presenze, per far comprendere meglio a tutti le potenzialità della rete. A breve saranno disponibili, poi, anche gli organici del personale, il patrimonio dei beni immobili e dei servizi suddiviso per strutture – dati che dovrebbero costituire la base per l'attuazione di procedure di controllo interno e di valutazione degli obiettivi.

Vi sono però anche altri applicativi che hanno seguito uno sviluppo autonomo all'interno di ogni singola struttura, adeguandosi più alle caratteristiche contingenti della procedura amministrativa che a un disegno di integrazione complessiva dei dati e dei processi. Sembra essere questo il caso, ad esempio, del Settore "Gestione Risorse Umane", dove si trovano a convivere due procedure parallele, una per la rilevazione presenze e un'altra per tutti gli altri aspetti di gestione del personale (trattamento economico, mobilità ecc.), di non facile integrazione. Insomma, il rapporto di stretta collaborazione con Datasiel, responsabile della realizzazione della maggior parte degli applicativi, avrebbe comportato una certa dipendenza di quest'ultima dalle esigenze del

²¹ Lo studio è stato realizzato da un Gruppo di Lavoro misto, composto sia da personale del Servizio "SI" che di Datasiel.

committente, ciò che ha prodotto, talvolta, sistemi dai risultati poco apprezzabili, disfunzionali soprattutto nel medio e lungo periodo.

Al momento, l'obiettivo principale è quello di aggiornare questi programmi, con l'introduzione delle nuove piattaforme e la revisione di quelle procedure che possano essere migliorate, sulla base di attente valutazioni in termini dei costi e di priorità. Inoltre, un altro problema, soprattutto nel passaggio a tecnologie *web-oriented*, potrebbe essere rappresentato dalla resistenza di settori finora autonomi nella gestione dei propri dati rispetto alla loro condivisione con altri apparati della struttura: questione di rilevanza tutt'altro che secondaria, e a cui il Servizio SI sembrerebbe voler rispondere con una strategia di integrazione graduale.

Un esempio di integrazione di successo è rappresentato dal sistema informativo Giunta-Consiglio, attraverso il quale le proposte di deliberazione vengono gestite direttamente su supporto informatico, dalla Giunta alle Commissioni Consiliari al Consiglio. Si tratta, quindi, di una piattaforma trasparente che mette a disposizione degli utenti tutti gli atti del processo decisionale, documenti attuativi compresi, anche se con differenti livelli di accesso, in base a quanto stabilito dai regolamenti sugli atti in istruttoria, in approvazione, ecc. Allo stesso modo, la relativa sezione del sito *internet* della Regione Liguria vede specifiche pagine dedicate al Consiglio, ma integrate con quelle della Giunta, per dare all'utente finale una visione unitaria dell'amministrazione regionale.

Sono, poi, in fase di realizzazione, specifici applicativi di *decision support system*. In particolare, in collaborazione con il settore Controllo Interno, il Servizio SI sta sviluppando un sistema per la rilevazione e la gestione degli obiettivi, che dovrebbe essere diffuso poi sulla *intranet*. Di fatto però, la mancanza di una funzione "Organizzazione" forte, in grado di delineare in maniera più precisa compiti e ambiti di azione, sembra rendere quest'operazione di non immediata realizzazione.

8.2.2. *Ict e gestione del territorio*

Attraverso Liguria in Rete la Regione si propone sostanzialmente di promuovere la costituzione di una rete regionale unitaria, basata su una piattaforma *internet* comune per tutti i sistemi, a cui si richiede il rispetto di regole e standard precisi. In concreto, Liguria in Rete costituisce oggi il coordinamento di diversi sottoprogetti, in settori differenti, e può contare, come abbiamo visto sopra, sul collegamento alla rete regionale del 60% dei comuni liguri e dell'80% delle comunità montane, nonché di altre istituzioni quali Asl ed Università, ad esempio, e, attraverso la Rupa, di altre due regioni (Lombardia ed Emilia Romagna) e di 3 Ministeri (Ministero delle Politiche Agricole; Ministero delle Finanze, Dipartimenti delle Entrate e del Territorio; Ministero della Pubblica Istruzione, Direzione regionale della Liguria).

In particolare, la convenzione di Liguria in Rete prevede quattro tipi di intervento: il primo riguarda sostanzialmente l'implementazione e lo sviluppo della rete unitaria regionale; la secondo l'attuazione del federalismo fiscale; il terzo concerne invece il settore della sanità, e quindi tutta una serie di servizi come prenotazioni, collegamento tra le diverse strutture sul territorio, collegamento dei medici di famiglia ecc.; e ultimo, ma non meno importante, la realizzazione di un nuovo modello di Comune, progetto promosso in particolare dal Comune di Genova, che lo ha co-finanziato, e che prevede l'introduzione di una serie di applicativi utili alla gestione di servizi per il cittadino.

Tab. 8.1 – Regione Liguria: progetti Ict per settore di attività e stato di avanzamento

Progetto	Contenuto del progetto	Stato di avanzamento
<i>RuparL</i>	Infrastrutture di comunicazione al servizio di tutti gli elementi della PaL del territorio	Potenziamento
<i>Liguria in rete</i>	Decentramento di servizi in rete e costruzione di un'infrastruttura telematica di comunicazione	Completamento
<i>Servizi avanzati di rete</i>	Interoperabilità, cooperazione applicativa, sistema di accesso, autenticazione e sicurezza	Progettazione
<i>Attuazione Dpr 445/2000</i>	Documento elettronico, firma digitale, archiviazione ottica, flussi documentali, protocollo informatico, protocollo federato, Transazioni a pagamento, <i>e-procurement</i> , carta d'identità elettronica, conferenza di servizi in videoconferenza	Progettazione
<i>Anagrafi regionali</i>	Indice della popolazione, indice delle imprese, porte applicative per l'accesso alle informazioni anagrafiche, porte delegate per la notifica delle variazioni anagrafiche, notifica eventi per le variazioni anagrafiche	Progettazione
<i>Legimatica</i>	Banca dati delle proposte di legge e deliberazione dalla giunta alle Commissioni consiliari, al Consiglio. Piattaforma che mette a disposizione degli utenti gli atti del processo decisionale, documenti attuativi compresi	Progettazione
<i>Valutazione di fattibilità ed impatto delle leggi</i>	Supporto alle decisioni	Progettazione
<i>Valutazione della programmazione</i>	Supporto alle decisioni	Progettazione
<i>Controllo interno strategico e direzionale</i>	Rilevazione e gestione degli obiettivi (dovrebbe essere diffuso sulla <i>intranet</i>)	Realizzazione
<i>Banche dati legislazione vigente</i>	Documentazione normativa e disposizioni attuative	Progettazione
<i>Sito internet della Regione</i>	Informazione e anche accesso ad alcuni servizi di Liguria in Rete	Implementato
<i>IRAP e addizionale IRPEF</i>	Servizio di gestione tributi regionali	Progettazione
<i>Tassa automobilistica</i>	Servizio on line per agenzie concessionarie e informativa ai cittadini	In fase di completamento
<i>Il sistema di comunicazione: Anagrafe Tributaria regionale</i>	Costituzione banca dati anagrafe tributaria regionale correlata a banche dati nazionali	Progettazione
<i>CUP regionale: Servizi del Portale della Sanità</i>	Servizio di prenotazione on line, collegamento dei medici di famiglia ecc.	Progettazione
<i>Sportello Unico Attività Produttive (SUAP)</i>	Sostegno all'attività di impresa, informazione sullo stato di avanzamento delle pratiche tra i diversi enti interessati	Completato fase sperimentale – in avviamento operativo
<i>Sistema Informativo Agricolo della Liguria (Agrinet - SIAL)</i>	Rende possibile l'accesso ad una serie di banche dati sulle attività amministrative e socio-economiche di competenza delle comunità montane e degli enti parco, all'Anagrafe delle Aziende Agricole, ad informazioni di tipo tecnico sulla produzione agricola, sulle normative nazionali ed europee, sulle iniziative e le possibilità di finanziamento, sul piano di miglioramento ambientale e faunistico venatorio, sulle norme per le licenze di pesca	In realizzazione
<i>Sistema Informativo della Montagna (SIM)</i>	Accesso sulla <i>extranet</i> ad informazioni utili per Comunità Montane e Comuni dell'entroterra, a cui possono avere accesso anche i cittadini tramite gli sportelli informativi di Liguria in Rete.	Completato
<i>Ecozero</i>	Progetto che si propone di introdurre modalità innovative nei processi di conoscenza e gestione del territorio, tramite l'utilizzo di strumenti cartografici e dati specifici sulla qualità dell'aria, del suolo, del sottosuolo e del mare	Realizzazione

<i>Catalogo Collettivo Biblioteche Liguri (CBL)</i>	Catalogo delle biblioteche liguri, ricerca di libri per autore e per titolo, elenco delle biblioteche convenzionate della Provincia di Genova.	Completato
<i>Sistema Informativo regionale Informazione e Prenotazione Turistica (SIRLIPT)</i>	Servizi on line di prenotazione ed informazione sulle iniziative turistiche locali	Realizzato per la parte informativa – in fase di progettazione per la parte prenotazione
<i>Progetto Giovani, Scuola, Formazione (GSF)</i>	Servizio di informazione sull'orientamento alle scelte scolastiche e sul diritto allo studio	Realizzazione
<i>Nuovo modello di Comune</i>	Progetto promosso dal Comune di Genova, che prevede l'introduzione di una serie di applicativi utili alla gestione di servizi al cittadino, quali: lo Sportello Unico Attività Produttive (SUAP), il sistema servizi alla persona, il Sistema Informativo Demografico e la Carta d'Identità Elettronica, il Piano Comunale di Protezione Civile, i servizi per la pianificazione territoriale ed urbanistica, per la promozione del patrimonio culturale, relativi al settore Lavori Pubblici	Elaborazione

Fonte: nostra elaborazione di dati forniti da Regione Liguria, Servizio Sistemi Informativi

Per quanto riguarda nello specifico i progetti, questi possono essere suddivisi in una serie di aree tematiche: agricoltura e ambiti naturali; ambiente e territorio; lavoro e formazione professionale; viabilità e trasporti; scuola, cultura e politiche giovanili; opere, lavori pubblici ed edilizia; turismo, sport e tempo libero; attività legislativa e normativa. In tutti questi ambiti, tramite il sito *internet* e una serie di sportelli decentrati, come vedremo meglio in seguito, l'utente, cittadino o impresa, può accedere ad una serie di servizi, al momento per lo più di informativa unidirezionale, di cui si prevede però un'evoluzione in interattiva.

Nell'ambito del settore agricoltura, ad esempio, è possibile interrogare in rete una serie di banche dati sulle attività amministrative e socio economiche di competenza delle comunità montane e degli enti parco, oltre che l'anagrafe delle aziende agricole. Sono disponibili, inoltre, informazioni di tipo tecnico sulla produzione agricola, sulle normative nazionali ed europee, sulle iniziative e le possibilità di finanziamento, sul piano di miglioramento ambientale e faunistico venatorio, sulle norme per le licenze di pesca. Tra le iniziative di particolare successo vi è lo sportello informativo della montagna, grazie a una convenzione in corso ormai da tre anni il Ministero delle Politiche Agricole, che ha permesso di far convergere su un unico sito consultabile sulla *extranet* regionale tutte le informazioni utili per Comunità Montane e Comuni dell'entroterra, ma anche per i comuni cittadini, che possono avervi accesso tramite gli sportelli informativi di Liguria in Rete.

Nell'area ambiente e territorio è in fase di realizzazione il progetto Ecozero, che si propone di introdurre modalità innovative nei processi di conoscenza e di gestione del territorio, tramite l'utilizzo di strumenti cartografici e dati specifici sulla qualità dell'aria, del suolo, del sottosuolo e del mare. Al riguardo, sono comunque già consultabili su *internet* il repertorio cartografico della Regione Liguria, le informazioni sulla legislazione, le iniziative e le opportunità di finanziamento, il regolamento per l'approvazione degli impianti di smaltimento rifiuti, le norme per il rilascio delle autorizzazioni alle emissioni in atmosfera e agli scarichi in corpi idrici.

In materia di lavoro e formazione professionale, invece, oltre a informazioni di carattere generale su accesso alla riqualificazione professionale, inserimento nel mondo

produttivo delle persone disoccupate, corsi di formazione, strutture e modalità di iscrizione, nell'ambito dei servizi dedicati alle imprese, la Regione, grazie a un finanziamento comunitario, ha potuto avviare anche la sperimentazione Sportello Unico, al momento in fase iniziale ma che, in un futuro non tanto lontano, dovrebbe permettere all'utente di monitorare direttamente lo stato di avanzamento della sua pratica tra i diversi enti interessati.

Servizi di informativa generale sono anche offerti nell'ambito dei settori della viabilità e dei trasporti (elenco delle strade convenzionate, rete viaria provinciale con relativi limiti di peso), della scuola, cultura e politiche giovanili (catalogo delle biblioteche liguri, ricerca di libri per autore e per titolo, elenco delle biblioteche convenzionate della Provincia di Genova, orientamento alle scelte scolastiche, borse di studio), dei lavori pubblici e dell'edilizia (anagrafica degli operatori abilitati al controllo impianti termici e convenzionati con la Provincia, regolamento per l'esecuzione del controllo impianti termici), del turismo, sport e tempo libero (sportello turistico della Liguria, bando d'esame per l'idoneità all'esercizio della professione di guida turistica e naturalistica e relativo programma d'esame per il conseguimento dell'idoneità), dell'attività legislativa e normativa (banca dati delle leggi regionali, indice del bollettino ufficiale della Regione Liguria). Si tratta in tutti i casi di servizi informativi di supporto a cittadini e altre categorie di utenti, che attingono le informazioni utili direttamente da banche dati interne alle singole amministrazioni o da banche dati fornite da operatori specializzati. Servizi analoghi sono assicurati anche grazie al sistema informativo della Sanità, con informazioni sugli sportelli di prenotazione, orari e tempi di attesa per visite specialistiche.

Sul versante della comunicazione, molta attenzione negli ultimi anni è stata riservata al sito *internet* della Regione, che di recente si è piazzato decimo in una classifica stilata dal Sole 24 Ore. Su rete *internet* pubblica sono accessibili, come abbiamo visto, anche molti dei servizi di Liguria in Rete, mentre altri sono sulla rete *extranet* della Regione, cui possono avere accesso gli operatori abilitati, addetti degli uffici e sportellisti. Liguria in Rete, infatti, può contare su una serie di sportelli polifunzionali collocati negli uffici Urp degli enti che hanno sottoscritto la convenzione. Ogni sportello consente l'accesso al sistema di servizi, attraverso l'intervento e l'assistenza di un operatore che interagisce direttamente con le applicazioni per dare risposta alle richieste dell'utente. L'apertura di sportelli decentrati risponde a una precisa esigenza di supporto allo sviluppo delle tecnologie informatiche su un territorio regionale dalle caratteristiche non facili, con molti comuni di piccole e piccolissime dimensioni. Tramite la predisposizione di postazioni di lavoro tipo, la Regione Liguria ha cercato di contribuire all'informatizzazione di Comunità montane e Comuni dell'entroterra, per rendere più agevoli i processi di comunicazione e scambio di informazioni tra amministrazioni fisicamente anche molto distanti.

8.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione

Datasiel è, al momento, anche la struttura di riferimento principale per la formazione e l'aggiornamento del personale dell'ente sull'area informatica. Negli ultimi anni, però, non vi è stata una vera e propria formazione programmata. Il Settore "Gestione ed Amministrazione Risorse Umane" della Direzione "Affari Organizzativi", infatti, si è finora occupato esclusivamente della parte gestionale della formazione, lasciando autonomia alle singole Direzioni nel definire propri piani formativi. In concreto, ha

prevalso la formazione di tipo individuale, su richiesta di singoli funzionari, autorizzati dai loro Direttori. Iniziative specifiche sono state organizzate dalle singole Direzioni Generali (Sanità e Lavoro in particolare), soprattutto in occasione dell'introduzione di nuovi *software* o nuove procedure, mentre alla fine degli anni '90 vi è stato un investimento specifico sul settore delle reti, per cui ad oggi tutti i dipendenti regionali dispongono di una formazione base al riguardo. Pur mancando una programmazione complessiva, quindi, la formazione avrebbe comunque cercato di tenere il passo con la tecnologia.

Al momento la tendenza è stata quella di cercare all'esterno professionalità specifiche, che negli ultimi anni il settore "SI" ha reclutato soprattutto tramite concorso, ma vi è anche la consapevolezza del ruolo cruciale che potrebbe giocare nel prossimo futuro la formazione interna. Di recente, infatti, la funzione "Formazione" è stata accorpata a quella "Organizzazione", e quindi nella Direzione "Affari Organizzativi", e si è in fase di definizione di un piano formativo generale, che dovrebbe già trovare attuazione nel 2002. Le priorità riguardano soprattutto l'organizzazione, con corsi, quindi, indirizzati al *management* di livello alto e intermedio²², dato che, come abbiamo visto, la riorganizzazione dell'ente e la definizione del piano competenze sono questioni che la Regione Liguria intende affrontare nel breve periodo.

8.4. Prospettive e scenari

Al momento nella Regione Liguria le funzioni "Organizzazione", "Formazione" e "Sistemi informativi" risultano accorpate in un'unica Direzione generale, la Direzione "Affari Organizzativi", ciò che farebbe intendere una precisa volontà di coordinamento tra i tre settori, in un disegno di sviluppo delle ITC che tenga conto delle esigenze complessive dell'ente. Per quanto riguarda, in particolare, il piano regionale per l'*e-government*, si è costituito un gruppo di lavoro interdipartimentale, a cui partecipano il Segretario Generale, la Direzione "Affari Organizzativi", e i responsabili dei settori "SI", "Programmazione", "Controllo Interno" e "Affari Istituzionali". Insomma, il coordinamento tra funzioni è *in nuce*: molto potrebbe dipendere anche dall'esito del processo di riorganizzazione interna dell'ente, nonché dallo sviluppo della funzione "Formazione", e dalla sua capacità di costituirsi come strumento di supporto attivo ai processi di diffusione delle Ict.

In questo quadro, una qualche rilevanza potrebbero avere anche le strategie che verranno seguite a livello nazionale. La pressione normativa potrebbe conseguire effetti positivi se orientata alla collaborazione su singoli progetti, che non richiedano uno specifico assetto organizzativo interno, ma valorizzino piuttosto gli elementi più innovativi dei progetti fin qui condotti dalla Regione.

Liguria in Rete, per esempio, potrebbe costituire un buon punto di partenza, per le potenzialità implicite del nuovo modello di rapporto istituzioni-cittadini che con esso si cerca di promuovere: accessibilità dei servizi da ogni punto del territorio, risparmio di tempo e di risorse, diminuzione delle code agli sportelli, scambio in tempo reale di informazioni complete e facilmente aggiornabili. Un modello che sembra corrispondere, tra l'altro, anche a quelle che sono le esigenze specifiche del territorio, offrendo a tutti i cittadini le stesse opportunità indipendentemente dalla posizione geografica. Ed è

²² Nell'ambito della formazione individuale, un posto di rilievo hanno i corsi di *management* dell'Università Bocconi, verso i quali si indirizzano la maggior parte delle richieste di autorizzazione.

proprio sulla base di questo progetto che, la Regione Liguria ha recentemente siglato un accordo con le Regioni Piemonte e Valle d'Aosta²³, per l'interscambio di esperienze e *know-how* che possano indirizzare lo sviluppo dei sistemi informativi delle tre regioni all'integrazione reciproca, per la realizzazione di comuni obiettivi di rinnovamento della Pa e innovazione dei processi amministrativi interni e di *front-office*.

²³ Convenzione tra la Regione Liguria, la Regione Piemonte e la Regione Autonoma Valle d'Aosta per l'interscambio di esperienze e supporti finalizzati allo sviluppo, alla realizzazione, all'avviamento ed alla gestione di servizi informativi innovativi per la pubblica amministrazione (Torino, 10 dicembre 2001).

9. LA REGIONE LOMBARDIA

La tecnostruttura dell'esecutivo, nella Regione Lombardia, si presenta come un esempio paradigmatico di amministrazione fortemente informata, sia nelle proprie progettualità che nella forma organizzativa, al perseguimento di obiettivi politici, a loro volta derivati in modo diretto dalla piattaforma elettorale. Alla normale amministrazione si sovrappongono infatti le priorità del "programma del Presidente", declinato in un Piano regionale di Sviluppo che definisce gli obiettivi da raggiungere nel corso della legislatura. Su questa base vengono identificati i documenti intermedi di programmazione pluriennale che precisano questi obiettivi in termini strategici, secondo una logica a cascata, mentre la resa operativa rimane affidata in modo conseguente ai piani annuali ed, al loro interno, ai piani di attività, negoziati tra Direttori Generali dietro coordinamento della Dg Presidenza.

L'organizzazione della tecnostruttura viene in questa prospettiva considerata una variabile dipendente, necessariamente soggetta a modifiche ed adeguamenti progressivi per una maggiore efficienza nel perseguire gli obiettivi. Negli ultimi anni si è assistito infatti ad una profonda riorganizzazione in più fasi, che hanno visto formarsi, scomparire e riaccorparsi le Direzioni Generali, ed insieme modificarsi i processi di lavoro secondo logiche e con il supporto di strumenti spesso mutuati dal privato – il tutto con una forte spinta pragmatica, impressa dai vertici, di *fine-tuning* progressivo delle strutture e delle attività. Nel tentativo di abbandonare le tradizionali impostazioni del lavoro amministrativo imperniate sulle procedure, infatti, dopo aver sperimentato con scarsa soddisfazione nella precedente legislatura il lavoro per progetti, l'ente ha fatto oggi proprie modalità orientate all'obiettivo ed articolate intorno al concetto di responsabilità individuale della dirigenza.

9.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict

La separazione dei compiti, attribuiti alle strutture in forma di misure-obiettivi dall'implementazione sostanzialmente autonoma, rappresenta una peculiarità delle attività dell'ente. La coerenza complessiva dell'azione amministrativa pare in questo quadro essere ricercata prevalentemente sull'*input* della volontà politica, ossia nella congruità "ex-ante" delle azioni da realizzare con il programma che le ha generate.

Questa suddivisione delle attività ha portato ad una tecnostruttura fortemente funzionale²⁴, la cui unitarietà dall'alto viene rafforzata attraverso figure e tavoli istituzionalizzati di raccordo cosiddetto 'trasversale', che strutturano tra le varie Direzioni una comunicazione negoziale su budget e strategie operative. L'assetto organizzativo più recente, definito nell'attuale legislatura, distribuisce così da un lato le attività di gestione del territorio su 13 Dg, e dall'altro concentra quelle di autoamministrazione nelle Dg "Risorse finanziarie e bilancio" e "Affari generali e personale" (quest'ultima articolata anche in Sedi Territoriali, decentrate presso le Province), alle quali si aggiunge la Dg deputata al raccordo con il Consiglio regionale.

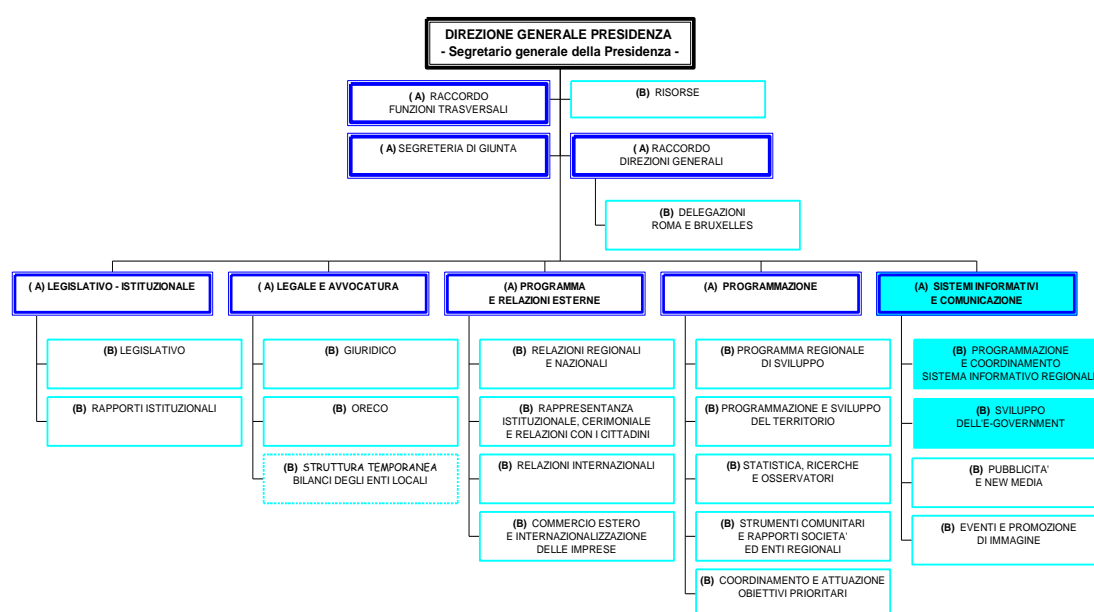
A conclusione di questi processi riorganizzativi, anche a fronte di una contrazione dell'organico complessivo dell'ente, la Direzione più rilevante sia in termini

²⁴ L'ultima riorganizzazione ha soppresso infatti la Dg con competenza sugli enti locali, per suddividere le competenze tra le varie Dg settoriali e affidare in prospettiva il raccordo decisionale con gli altri livelli di governo alla Conferenza delle autonomie locali.

dimensionali che in quelli decisionali dovrebbe rimanere la Dg “Presidenza”. Retta direttamente dal Segretario Generale (elemento che la rende per competenza sovraordinata alle altre articolazioni decisionali ed operative, e dunque cabina di regia dei processi trasformativi), in essa si concentrano infatti il coordinamento delle differenti attività, così come la programmazione strategica complessiva.

Ed è all’interno di questa Direzione che è stata posta la funzione di *staff* “Sistemi Informativi e Comunicazione” (di cui fanno attualmente parte le strutture “Sviluppo dell’e-government”, “Programmazione e coordinamento del SI regionale”, “Pubblicità e new media”, “Eventi e promozione di immagine”), con compiti di comunicazione istituzionale da un lato, e dall’altro di presidio e sviluppo dei supporti informatici ai flussi informativi interni ed esterni (v. fig. 9.1).

Fig. 9.1 – Regione Lombardia: organigramma della Dg “Presidenza”



Fonte: Direzione Generale “Affari Generali e Personale”

All’interno di questa funzione, come emerge dall’organigramma, la riorganizzazione ha posto la gestione del Sistema Informativo regionale in capo a due differenti strutture, nate da un nucleo per la gestione dell’approvvigionamento informatico, con l’effetto di separare in tal modo i compiti relativi alle infrastrutture reticolari da quelli relativi ai SI verticali.

I secondi competono infatti alla struttura “Programmazione e coordinamento del Sistema Informativo regionale”, con responsabilità di programmazione, indirizzo, monitoraggio e controllo degli interventi sul Sir; di gestione del budget e controllo della spesa per l’informatica nelle diverse Direzioni; di interfaccia con Lombardia Informatica (la società regionale incaricata di rapportarsi al mercato per le esternalizzazioni); ma anche di «raccordo e coordinamento direzionale ed interdirezionale delle attività formative in ambito informatico e delle strategie formative in ambito informatico per personale referente di iniziative sul territorio», di «previsione e valutazione degli impatti organizzativi prodotti dall’introduzione di nuove procedure informatiche», e di «governo del processo di incremento della conoscenza generata dall’integrazione di procedure e dati all’interno dell’ente Regione».

I primi sono stati attribuiti invece alla struttura “Sviluppo dell’*e-government*”, oggi costituita da personale proveniente dalla “Programmazione” – dunque con una propria esperienza di Ict per la Pubblica Amministrazione maturata prevalentemente *on the job*. I suoi obiettivi consistono specificamente nello sviluppo coordinato delle infrastrutture di rete, sia interne tra direzioni e con le sedi territoriali decentrate, sia esterne con gli altri livelli di governo. La declaratoria le attribuisce infatti compiti di definizione dell’architettura e delle linee guida tecnologiche; di identificazione e sperimentazione di strumenti, metodi e standard per *intranet* ed *extranet*, con vincoli di raccordo con i progetti rilevanti a livello europeo, nazionale e locale; e di sviluppo del patrimonio informativo del Sistema Informativo regionale nella prospettiva dell’*e-government* – dunque, di innovazione tecnologica dell’ente e delle infrastrutture per le relazioni amministrative interne ed esterne. Questo ruolo viene sostenuto anche attraverso gli stimoli che provengono da comitati esterni di esperti, provenienti dal privato e dalle Università, ai quali l’ente ha affidato incarichi di consulenza e di informazione sulle trasformazioni delle tecnologie applicate alle organizzazioni – stimoli che la struttura è poi incaricata di selezionare, rielaborare ed adattare alle esigenze della Pa regionale. Il presidio interno è infine garantito da nuclei di referenti nelle singole Direzioni Generali, identificati dai rispettivi Direttori, che periodicamente si interfacciano con le unità operativa per comunicare fabbisogni e problemi rilevanti ai fini sia della gestione che della definizione delle linee di sviluppo.

9.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

La costituzione di queste strutture, i legami organici con soggetti esterni rilevanti per competenze sullo sviluppo tecnologico, e la loro collocazione entro l’organigramma generale dell’ente, riflette dal punto di vista organizzativo la rilevanza che la programmazione economica e finanziaria per il 2001-2003 ha specificamente riconosciuto alle Ict in quanto mezzi essenziali per la raccolta e gestione dei dati in supporto alle decisioni, ed al Sistema Informativo regionale in quanto «leva strategica del governo regionale»²⁵. Le Ict vengono ad essere così considerate a livello politico come mezzi privilegiati, che consentono ad un’amministrazione regionale di diventare più “leggera” ed insieme di perfezionare il governo puntuale del proprio territorio.

In questa fase, lo sviluppo di infrastrutture informatizzate verticali tra filiere amministrative appare infatti avvenire prevalentemente in risposta ai problemi, imposti dai vincoli dal Patto di Stabilità ai governi regionali e locali, di controllo dei flussi finanziari e della spesa pubblica. Un’allocazione più efficiente delle risorse in un quadro di devoluzione dei compiti di gestione diretta è ciò che l’amministrazione regionale lombarda si propone di perseguire attraverso un’ampia applicazione delle Ict alle procedure; la promozione di sistemi informatizzati di monitoraggio e verifica delle attività interne, di raccolta di dati sulle realtà territoriali e sull’impatto delle decisioni pubbliche per la programmazione, di diffusione di informazione istituzionale; e, in prospettiva, la fornitura virtuale di servizi (soprattutto *B-to-B*, considerato il ruolo di soggetto prevalentemente programmatore ed erogatore ricoperto dagli enti Regione, ma in alcuni casi anche *B-to-C*) tramite una rete territoriale compatibile con quella nazionale e con le realtà consorziate già esistenti sul territorio.

²⁵ In particolare si rimanda alle misure 1.2 sulla programmazione, 1.4 sulla rete territoriale ed 1.5 sulla comunicazione istituzionale: si veda il 3° supplemento straordinario al Bollettino Ufficiale della Regione Lombardia n.45, 10 novembre 2000.

Allo stadio attuale, i SI di collegamento con altri livelli di governo e con alcune tipologie di utenti presentano una struttura verticale e distinta anche dal punto di vista infrastrutturale – ciascuno essendo stato elaborato e sviluppato con larga autonomia ed in periodi differenti dalle singole Dg. Il progetto Lombardia Integrata²⁶, una VPN paritetica *multiprovider* tra livelli di governo territoriali progettata e gestita dalla struttura “Sviluppo dell’*e-government*”, è il disegno che l’amministrazione sta attualmente sperimentando come infrastruttura territoriale regionale: in futuro, da utilizzarsi come rete primaria sulla quale sia possibile far migrare i servizi e flussi informativi sviluppati dalle diverse Dg; oggi, come base per un servizio praticabile di interconnessione sicura e certificata alle Pa esterne.

Il riconoscimento dell’eterogeneità tecnologica come condizione tipica dei contesti amministrativi, e quindi la necessità di elaborare strumenti capaci di valorizzare le risorse esistenti, rappresenta un tratto culturale tipico della funzione “Sistemi Informativi” lombarda, che con tale eterogeneità si confronta anche al proprio interno. L’accelerazione, nel processo di innovazione tecnologica, si colloca infatti tra il 1998 ed il 2001, a seguito anche della scelta di cablare la sede di Giunta, quando la priorità politica è divenuta operativa. La diffusione dell’informatica a supporto dei processi di lavoro è dunque un’evoluzione che, seppure ventennale e con alcune eccezioni, soprattutto per funzioni particolarmente esposte allo scambio con l’ambiente e/o gestite da dirigenti sensibili alle innovazioni, nella tecnostruttura dell’esecutivo lombardo ha visto la propria esplosione recentemente. Questa diffusione ha trovato il primo supporto nella presenza consolidata di nuclei interni con esperienza ‘storica’, maturata in alcuni segmenti organizzativi che avevano sviluppato in proprio e con anticipo competenze e soluzioni informatizzate nella comunicazione.

Il percorso che ha condotto all’attuale configurazione tecnologica dell’ente è stato dunque caratterizzato non solo dalle scelte unitarie dell’amministrazione, ma anche da differenze nella sensibilità all’innovazione e nella rilevanza attribuita alle nuove tecnologie, nonché dalla strategicità riconosciuta agli investimenti in Ict rispetto ai progetti complessivi dell’amministrazione – e dunque del volume di risorse potenzialmente destinabili, e poi effettivamente destinate, all’innovazione ed all’aggiornamento delle Ict entro le diverse Dg (che rimangono snodi organizzativi rilevanti anche in questo ambito decisionale).

L’architettura delle Ict collega oggi così *hardware* differenti, sui quali operano *software* a diversi livelli di aggiornamento, e che impongono all’interno dell’ente l’utilizzo di applicativi trasversali, generalmente standard, tarati su condizioni di funzionalità minime comuni che consentano di salvaguardare gli investimenti già realizzati e di poter utilizzare comunque le funzionalità del supporto informatico in modo integrato.

L’architettura *mainframe* introdotta durante gli anni ’80, e sviluppata verso una forma distribuita di *office automation* dall’inizio degli anni ’90, è stata oggi sostituita da una rete in geografico, da ambienti distribuiti per gli applicativi, da sistemi *workgroup* di collegamento tra Dg – a supporto di modalità di lavoro definite comunque in modo indipendente dalle tecnologie. L’assetto che ne è derivato disegna un’infrastruttura a stella, con il centro fisicamente collocato nell’edificio che ospita l’esecutivo, e le sedi decentrate collegate attraverso *frame-relay*. L’accesso ad *internet* è invece garantito attraverso una linea dedicata che, al momento della raccolta dati, non essendo ancora

²⁶ Progetto adottato con delibera della Giunta regionale Lombarda n.6/48790 del 1 marzo 2000.

ordinata da regole di accesso, rappresentava un collo di bottiglia a volte non più adeguato al volume delle connessioni.

Le strutture di collegamento *internet*, così come l'ultimo *mainframe* rimasto e utilizzato prevalentemente per funzioni di *storage* e *disaster recovery*, sono localizzate presso Lombardia Informatica, la partecipata regionale che dal 1981 rappresenta l'interfaccia esperto dell'ente con il mercato dei prodotti e dei servizi connessi alle Ict.

Questa società di servizi a capitale pubblico è infatti responsabile sia della progettazione che dello sviluppo dei sistemi informativi regionali, nonché della gestione e della manutenzione degli applicativi in esercizio nell'ente. Oltre che delle società terze incaricate dello sviluppo e dell'implementazione degli applicativi, Lombardia Informatica rappresenta l'interfaccia anche per i fornitori di formazione a supporto dei *software* introdotti. La funzione svolta all'interno dell'ente è dunque chiave, e destinata a crescere in rilevanza proporzionalmente all'estensione nel ricorso alle Ict da parte dei diversi settori dell'amministrazione.

Il percorso verso questa configurazione dei poteri e delle capacità di gestione appare oggi in fase di forte sviluppo. Entro la tecnostruttura regionale lombarda sono infatti presenti molteplici attività, rivolte sia all'esterno che all'interno, supportate da sistemi informativi e comunicativi informatizzati a diversi stadi di sperimentazione o consolidamento – con investimenti concentrati soprattutto nella gestione interna, nella sanità, nella comunicazione con gli altri livelli di governo. La tendenza complessivamente riscontrabile nell'ente appare quella di un forte orientamento verso le soluzioni di rete, nonostante le soluzioni informatizzate per il monitoraggio e la programmazione delle misure di competenza delle differenti Dg replichino i tratti organizzativi di una ancora forte compartimentazione amministrativa.

9.2.1. Ict ed attività di autoamministrazione

La cabina di regia delle attività regionali è concentrata nella Dg "Presidenza", che complessivamente rispetto all'ente ricopre funzioni prevalentemente strategiche, affiancata dalle Dg "Affari Generali e Personale" e "Risorse finanziarie e bilancio", con funzioni di tipo più direzionale ed operativo. È dunque all'interno di queste tre direzioni che sono stati impostati e sviluppati gli applicativi attraverso i quali il governo regionale si propone di ottenere la coerenza della propria azione e la coesione tra i diversi segmenti organizzativi.

Uno degli investimenti più rilevanti e consolidati a sostegno delle attività di autoamministrazione del governo regionale consiste nell'*intranet* dell'ente. Questo sistema ha l'obiettivo «di ottimizzare scambi di dati e informazioni, evitare duplicazioni inutili di procedure e flussi, definire standard e regole per la costituzione di archivi di dati e per la loro gestione unitaria e la realizzazione di applicazioni di supporto all'attività di programmazione e controllo»²⁷. Attualmente, l'*intranet* regionale supporta per tutto l'ente applicativi trasversali per la comunicazione istituzionale interna, il protocollo federato (esteso alle sedi decentrate) ed il controllo strategico di gestione sull'allocazione delle risorse in rapporto agli obiettivi di sviluppo.

Il controllo strategico e di gestione rappresenta lo strumento grazie al quale è possibile la verifica costante della congruità tra impegno delle risorse, attività delle singole articolazioni organizzative dell'ente, ed obiettivi del Piano regionale di Sviluppo. Gli

²⁷ Dalla presentazione del sistema presente sulla pagina ad esso dedicata nel sito ufficiale della Regione: http://www.regione.lombardia.it/lombardiaintegrata/sfera_sier/principale_sier.htm.

obiettivi – politici, tradotti poi in strategici e quindi in operativi – sono divenuti così l'elemento chiave dell'architettura operativa dell'ente, che il sistema informatizzato di controllo insieme di gestione e strategico rende possibile visualizzare costantemente, consentendo sia riaggiustamenti in corso d'opera, sia una valutazione del personale legata alle prestazioni individuali rispetto alle priorità del Piano regionale di Sviluppo. Il sistema informativo di programmazione e controllo, dietro interrogazione, rende visibile infatti per ciascun obiettivo le percentuali di avanzamento rispetto al suo conseguimento, i tempi di realizzazione effettivi in relazione a quelli previsti, la distribuzione delle responsabilità in funzione dell'obiettivo – producendo implicitamente indicazioni di *performances* individuali sulla dirigenza che vengono poi utilizzate anche in sede di valutazione annuale, per l'assegnazione dei premi e degli incentivi.

La comunicazione istituzionale interna è affidata ad un applicativo standard, scelto per garantire la funzionalità in condizioni di eterogeneità infrastrutturale. La funzionalità di flussi informativi supportati da Ict risulta essere considerata elemento chiave nelle politiche di gestione interna, anche per le potenzialità che offre a fronte di un'organizzazione distribuita sul territorio come quella dell'ente lombardo; perciò sforzi sono stati compiuti per istituzionalizzare l'utilizzo diffuso di questo strumento e sostituirlo alle tradizionali comunicazioni cartacee. I buoni risultati conseguiti non hanno al momento ancora annullato del tutto la permanenza di aree di resistenza nei confronti dello strumento informatico – aree di resistenza che vengono osservate con particolare preoccupazione quando diventano parte delle culture organizzative locali di alcuni settori, avallate dunque da una parte delle stessa dirigenza.

Caratteristiche parallele presenta il protocollo unico federato, che consente una registrazione uniforme e coerente degli atti da parte sia della sede centrale che di quelle decentrate dell'ente. Anche in questo caso, perdurano resistenze che acquistano visibilità in ragione delle scelte compiute dall'amministrazione sulle modalità di aggiornamento. L'ente ha optato infatti per l'abilitazione all'accesso di un numero limitato di postazioni di lavoro e di qualifiche professionali – che comporta un'attribuzione specifica di responsabilità per l'operatore abilitato, ma insieme crea una strozzatura, rendendo immediatamente evidente le criticità dello strumento o le resistenze del personale.

A questi applicativi si è aggiunta recentemente la sperimentazione di due servizi interattivi tramite il *web* della Regione: “*Pay-on-line*”, un servizio accessibile dall'esterno che, dietro interrogazione tramite codice di accesso, consente di visualizzare la fase di pagamento nella quale si trova una fattura, aumentando la trasparenza dell'ente nelle relazioni con i fornitori; ed un sistema di *e-procurement* realizzato su fondi economici, legato ad un sistema di *market placement* anch'esso informatizzato e gestito da una società esterna. L'*e-procurement* (che, al di là della sperimentazione di cui sopra, vede le Ict applicate per il momento solo alla comunicazione di bandi e gare, ed in alcuni casi alla messa in rete della modulistica) rappresenta uno degli investimenti di punta dell'amministrazione nel breve-medio periodo, soprattutto in relazione alla sanità. Dall'utilizzo dell'approvvigionamento informatizzato, gestito dal governo regionale, l'amministrazione si attende infatti la realizzazione di risparmi rilevanti che consentano di tenere fede agli accordi relativi al Patto interno di stabilità. Le resistenze di fronte a questa prospettiva sono però di duplice tipo: da un lato, la limitazione nell'autonomia di spesa delle singole Aziende Sanitarie che ne conseguirebbe sta rallentando l'accettazione di una gestione centrale

dei bandi e delle gare; dall'altro, un sistema totalmente virtuale di *e-procurement* comporta la diffusione nell'utilizzo della firma digitale, già tecnicamente sperimentata nell'ente ma mai messa a regime. L'implementazione di quest'ultimo applicativo apre infatti a sua volta problemi di accettabilità da parte dei dirigenti; di verifica dell'interoperabilità degli operatori (dal momento che l'ente appare contrario per principio ad imporre un certificato unico regionale, essendo questa una scelta che ridurrebbe la concorrenza nel settore); e, non ultimo, di alleggerimento dei requisiti imposti da Aipa, che si ritiene il mercato abbia già superato rendendoli inefficienti, pur rimanendo vincolanti nell'ipotesi di contenzioso.

Altro obiettivo strategico che l'amministrazione si propone di raggiungere nella sfera dell'autoamministrazione entro il triennio di programmazione coinvolge il sistema informativo della Dg "Affari Generali". Al momento la direzione possiede infatti una banca dati sulla gestione del personale in organico all'ente che risulta superata: essendo centralizzato e non condiviso, e dunque mancando di un collegamento bidirezionale di rete con le diverse articolazioni dell'ente, il sistema presenta forti inefficienze che debbono essere risolte per via cartacea ed attraverso l'impiego di personale esecutivo. Attualmente, la gara per la progettazione e lo sviluppo (realizzata in base a capitolato della Dg "Affari Generali e Personale", entro i vincoli tecnici stabiliti dalla struttura "Sistemi Informativi" della Presidenza) è già stata aggiudicata, ed identificata la società che fornirà il *software* attraverso Lombardia Informatica. Obiettivo della reingegnerizzazione del sistema e dei flussi informativi che lo alimentano è insieme dunque quello di liberare personale, rendere il processo dei dati più rapido e meno costoso, e decentrare la gestione ordinaria degli organici, affidando alle singole Direzioni le competenze su aspettative, permessi ed altri aspetti correlati.

Dal punto di vista delle attività strategiche, dati di monitoraggio del territorio (tra cui popolazione, abitazioni, situazione socioeconomica, istruzione, mercato del lavoro, artigianato, agricoltura, turismo, ...), finalizzati sia alla revisione degli obiettivi strategici e gestionali sia alla divulgazione, vengono raccolti ed analizzati dalla struttura "Statistica, ricerche ed osservatori"²⁸ della Dg "Presidenza". Le modalità di raccolta prevedono rapporti istituzionalizzati tra la struttura ed i soggetti esterni pubblici e privati che li producono; e rispondono dunque ad una logica *batch* – con l'eccezione della produzione delle Camere di Commercio, con le quali l'ente ha stipulato un accordo di condivisione *on-line* di parte della loro banca dati sulle attività produttive. La struttura svolge inoltre compiti di elaborazione ed organizzazione dei dati in rapporti, che vengono messi a disposizione delle Direzioni Generali per la programmazione delle loro attività.

9.2.2. Ict e gestione del territorio

Il rapporto che si disegna tra attività di autoamministrazione rispetto a quelle più direttamente coinvolte nella gestione del territorio ed all'interazione con gli altri livelli di governo locale può essere ricondotto, in termini organizzativi, ad un modello di divisione del lavoro interna all'ente, tra Dg 'strategiche/direzionali' (Presidenza, AGG e Personale, Risorse Finanziarie e Bilancio) rispetto alle altre 'operative'. La suddivisione

²⁸ Le competenze della struttura, secondo quanto disposto dal Dgr. n.33901 del 29.12.1997, consistono nell'effettuare rilevazioni statistiche sia nel quadro dei bisogni definiti da Istat, sia a supporto del processo decisionale e programmatico della Regione; e nel coordinare l'attività statistica delle strutture regionali. I dettagli sulle attività ed i prodotti sono reperibili all'indirizzo <http://194.140.228.145/index.asp>.

non appare però netta: il rapporto presenta aree di ambiguità che si esprimono nella parziale contraddizione, per le Dg ‘operative’, tra risorse ed obiettivi complessivamente vincolati dall’alto del Prs da un lato, e dall’altro da una comunque forte autonomia nella definizione di prassi, procedure ed allocazione interna delle risorse.

Una delle sfere in cui questa ambiguità emerge con evidenza è la comunicazione istituzionale. Il tentativo di razionalizzare strategie di comunicazione si è risolto al momento collegando al portale ufficiale della Regione siti tematici sviluppati in maniera autonoma e talvolta estemporanea dalle singole Dg – alcuni dei quali presentano la direzione nel complesso, altri solo progetti specifici nella quale la direzione è coinvolta, ma comunque senza perseguire una modalità coerente di organizzazione e presentazione delle informazioni. La comunicazione istituzionale del governo regionale attraverso *web* mantiene dunque una struttura frammentata, ed una funzione nei confronti del pubblico ancora in sostanza unidirezionale e tarata su logiche scarsamente orientate all’utenza. Eccezione è rappresentata dal sito ‘LombardiaCultura’, promosso e coordinato dalla Dg “Culture, identità ed autonomie della Lombardia”, nel quale vengono integrate informazioni relative alla disponibilità di differenti tipologie di risorse ed offerte culturali, a loro volta articolate per nuclei informativi autonomi a seconda della tipologia (cinema, teatro, biblioteche, eventi), accessibili tramite interrogazione, e che nel caso rimandano alle pagine delle istituzioni responsabili dell’evento o del servizio, rendendo così accessibili anche le utilità transattive implementate localmente.

Ulteriore elemento positivo nella sfera della comunicazione istituzionale si è avuta con gli Urp ‘Spazio Regione’ – sportelli che sono divenuti i terminali decentrati ed effettivi delle transazioni informatizzate tra cittadino ed ente. Partendo da un *data-base* iniziale di carattere informativo, operante su LotusNotes, che raccoglieva semplicemente dati sulle attività delle diverse Dg, gli sportelli hanno sviluppato nel tempo un proprio patrimonio informativo, costruito in reazione alle richieste esterne, promuovendo negli operatori un “orientamento al cliente” necessariamente più deciso che nelle sedi centrali, e competenze trasversali che consentono una restituzione integrata delle informazioni in rapporto ai profili di utenza. Attraverso gli ‘Spazio Regione’ è stato peraltro possibile, in tempi estremamente ridotti, grazie anche alla messa in rete di parte della modulistica necessaria, raccogliere le domande per accedere a diverse tipologie di contributi di competenza regionale ed erogare i relativi finanziamenti.

La compartimentazione delle attività che permane all’interno dell’ente si riflette anche in una diversità di investimenti in sistemi informativi verticali – diversità che deriva dalla combinazione tra sensibilità interna per gli strumenti informatici e la strategicità dei piani settoriali di sviluppo ai quali le Ict possono essere applicate.

Accanto a SI consolidati, come il monitoraggio costante OL-RT per attività di *disaster management* in capo alla Protezione Civile o di qualità dell’ambiente, alle rilevazioni cartografiche, alle banche dati di cui alcune universalmente accessibili tramite *web* (ad esempio sulla valutazione di impatto ambientale, che consente, oltre all’informativa sulla regolamentazione, un accesso trasparente tramite *query* ai progetti sottoposti a valutazione, rendendo visibile anche la fase della procedura in cui un progetto si trova e gli esiti della procedura; o ancora sui prezzi delle opere pubbliche), ne esistono altri, oggi in fase sperimentazione, che acquistano uno speciale significato in rapporto al progetto complessivo di *e-government* che il governo regionale sta perseguendo.

Tab. 9.1 – Regione Lombardia: progetti in corso per l'e-government

Misure	contenuti ed obiettivi del progetto	stato di attuazione del progetto	soggetto promotore	provenienza del finanziamento	soggetti coinvolti
<i>Anagrafi</i>	Integrazione Anagrafe Sanitaria e Anagrafe comunale	E' stata condotta un'analisi funzionale per l'iscrizione del nuovo nato	Regione Lombardia, Comune di Lecco	All'interno della sperimentazione del SISS	Azienda Ospedaliera di Lecco, Ausl, Comune di Lecco, Regione Lombardia
<i>Carta regionale dei servizi</i>	Progetto SISS (Sistema Informativo Socio Sanitario). Utilizzo della Carta regionale dei Servizi in ambito sanitario	A breve sarà conclusa la realizzazione del prototipo sull'area della Provincia di Lecco	Regione Lombardia	Investimento a carico del consorzio di imprese che sta realizzando il progetto	305.000 cittadini; 275 medici di base; 20 Presidi Sanitari; 35 Presidi Socio Assist; 88 farmacie; 110 stazioni nella Provincia di Lecco
<i>Firma digitale</i>	Autenticare i flussi informativi elettronici attraverso la firma digitale	Attuata una sperimentazione in collaborazione con SECETI (società di certificazione iscritta all'albo) con la fornitura di 50 certificati	Regione Lombardia	Regione Lombardia	Direzioni Generali della Regione Lombardia
<i>Lombardia Integrata</i>	mettere a disposizione degli Enti pubblici lombardi le infrastrutture tecnologiche ed organizzative per supportare servizi telematici.	Dal 10.09.2001 la Rete regionale Lombarda (RRL) ha attivato i dispositivi di sicurezza che realizzano l'infrastruttura di Rete Privata Virtuale (VPN) sulla rete <i>internet</i> . È possibile collegarsi alla rete a fronte di una autorizzazione del Centro Tecnico il quale fornisce un <i>kit</i> di installazione per attivare la VPN	Regione Lombardia	Regione Lombardia	Enti locali

Fonte: Regione Lombardia, Struttura "Sviluppo dell'e-government"

L'investimento più rilevante realizzato all'interno di una singola Dg riguarda ancora una volta la Sanità: in parte per la consistenza dei trasferimenti finanziari gestiti da questa Direzione, ed in parte per la disponibilità di contributi destinabili allo sviluppo di sistemi informativi che ad essa derivano dalla partecipazione a progetti europei. La maggior parte di questi sistemi²⁹ sono orientati alla costruzione di banche dati, governate dalla Direzione stessa, relative non solo alla dimensione anagrafica dell'utenza (dato oggi già disponibile, sebbene in modalità *batch*, grazie all'informatizzazione delle relazioni tra Direzione e strutture sanitarie, e della rilevazione sugli accessi ai servizi), ma estese anche alle patologie ed alle cure seguite dai pazienti, per una messa in rete tale da consentire ai professionisti abilitati la ricostruzione in ogni momento dell'intera storia clinica dei singoli, nel rispetto dei criteri di garanzia della *privacy*. A questo si aggiunge la sperimentazione di sistemi di consulto telematico con specialisti. Questi sistemi, oggi verticali e sperimentali (e resi

²⁹ Per i dettagli sui contenuti dei progetti e sulle partnership, si rinvia alle pagine della Dg Sanità: <http://www.sanita.regione.lombardia.it>.

possibili anche da una dotazione tecnologica del settore più avanzata rispetto al resto dell'ente³⁰), nel medio periodo dovrebbero poter essere alimentati su tutto il territorio direttamente dagli utenti, tramite l'impiego diffuso della Carta dei servizi sanitari.

Nata come dichiarazione della qualità dei servizi che ogni struttura sanitaria si propone di offrire, e delle modalità per sporgere eventuali reclami qualora si riscontrino prassi difformi al dichiarato, la sua prima informatizzazione prevede la creazione di un sito *web* che generi, per ogni Azienda Sanitaria, sia pagine standard, di pubblicazione uniforme delle informazioni previste dalla Carta dei Servizi, sia pagine private, destinate a completare il quadro informativo sui servizi garantiti dalla Struttura stessa – per consentire ai cittadini, e soprattutto agli operatori, di avere una mappa delle prestazioni erogate, con l'indicazione dei relativi tempi di attesa, dei responsabili, e delle modalità di accesso. In tal senso, il prototipo di *smart card* realizzata per la Provincia di Lecco ed attualmente in fase di valutazione dei risultati consente l'attivazione dell'accesso semplificato e telematico per il cittadino alle prestazioni, la loro registrazione immediata, l'archiviazione dei dati sociosanitari individuali, ed il monitoraggio della spesa farmaceutica e sanitaria sul territorio in tempo reale – oltre alla possibilità di disegnare servizi in base ad una maggiore conoscenza dell'utenza e dei suoi bisogni, anche attraverso l'integrazione tra anagrafi ed ulteriori *data-bases* (ipotesi attualmente oggetto di analisi funzionale).

L'evoluzione prospettata dalla Dg Sanità per questo strumento è il passaggio da funzionalità informative a transattive, coadiuvate da ulteriori elementi operativi di supporto (*call centre, help desk, ecc.*) che permettano la prenotazione della prestazione e, successivamente, anche il collegamento della singola prestazione con tutti gli altri eventi della storia sanitaria del singolo cittadino. Questo dovrebbe essere reso possibile grazie anche all'integrazione dei diversi verticali in un unico e coerente Sistema Informativo Socio-Sanitario - Siss³¹, strutturato su tre livelli interconnessi e dialoganti: il dominio centrale della Socio Sanità, collettore finale di tutti i dati di cui il sistema si alimenta, ed organizzato nel *data-base* Socio Sanità (prestazioni già e non ancora erogate, anagrafico dei medici e degli assistiti, anagrafico degli operatori sanitari); l'insieme dei *service provider*, autorizzati alla gestione della rete dalla Regione Lombardia, che ne garantiscono connettività ed interoperabilità, supportano la cooperazione tra le componenti del sistema, ed abilitano il passaggio dei dati con i domini centrali; e, infine, gli operatori socio-sanitari, *front-end* del sistema abilitati, attraverso firma digitale, alla modifica o all'aggiornamento dei dati. Attualmente, la definizione dei contenuti e dei servizi Siss rimane competenza delle Dg dell'ente, che detengono anche la proprietà dei dati; la progettazione del sistema e poi la gestione del dominio centrale è affidata a Lombardia Informatica; mentre l'*extranet* rimane proprietà del consorzio di imprese private che lo implementa e lo concede in uso all'ente, dietro corresponsione di un canone annuale proporzionale al numero di cittadini coinvolti.

Accanto al Siss, ulteriore programma con il quale l'amministrazione prevede di riuscire ad integrare entro un'architettura coerente di *e-government* i flussi informativi prodotti sul territorio dai diversi livelli di governo e dagli enti a rilevanza collettiva è "Lombardia Integrata". Con questa realizzazione, il governo regionale intende mettere a

³⁰ Il trasferimento di sede della Dg "Sanità" ad inizio legislatura ha offerto la possibilità di aggiornare la cablatura della Direzione, che può così supportare meccanismi per la definizione di diritti differenziati all'accesso della rete, rendendola più sicura rispetto agli standard diffusi entro l'amministrazione.

³¹ Per i dettagli del progetto si rinvia a <http://www.sanita.regione.lombardia.it/Progetti/siss/SISS.htm>; e <http://www.cartaregionaleservizi.lombardia.it>.

disposizione dei soggetti pubblici rilevanti (Comuni, Province, Comunità montane, Associazioni, Camere di Commercio, Prefetture, Ausl, istituti di formazione, ...) le infrastrutture tecnologiche ed organizzative necessarie sia per usufruire di una gamma di servizi informatizzati, sia per poterli a propria volta erogare. Infrastruttura di supporto e prima realizzazione del programma è la Rete regionale Lombarda (Rrl), che oggi la struttura “Sviluppo dell’*e-government*” ha realizzato come rete privata virtuale (VPN) in *internet*, dedicata esclusivamente ai *peers* aderenti, e caratterizzata da standard di sicurezza e riservatezza – attraverso la quale si vuole poi consentire l’accesso ad altre reti della pubblica amministrazione. L’architettura rende infatti interoperabili le infrastrutture di trasporto delle reti territoriali o funzionali già presenti sul territorio o in via di costruzione, salvaguardando gli investimenti già fatti a livello locale e, nello stesso tempo, agevolando l’adesione all’iniziativa da parte di Comuni di piccole dimensioni. Sebbene la rete strutturi le interazioni tra soggetti in maniera paritaria, al Centro tecnico regionale, che risiede presso la Dg “Presidenza”, rimangono come competenza esclusiva la supervisione, il coordinamento, l’analisi e il controllo dei servizi infrastrutturali di base e degli applicativi erogati; le pianificazioni strategiche ed evolutive della rete ed il rapporto con gli enti aderenti; e le politiche di sicurezza per ogni componente della Rete. Già nella fase di sperimentazione, avviata nell’ottobre 2001, il progetto mette a disposizione degli aderenti tunnel IPsec per la connessione, ed il servizio di posta elettronica ‘LIPS - Lombardia Integrata Posta Sicura’, che garantisce per applicativi standard la ricezione di ritorno attestante data ed ora in cui il messaggio è stato recapitato, la cifratura del testo dei messaggi e degli allegati, e la firma elettronica – consentendo di riconoscere ai documenti informatici trasmessi tra gli aderenti la validità di originali, senza necessità di far seguire il corrispondente cartaceo³².

Nel medio periodo, ‘Lombardia Integrata’ si pone l’obiettivo di supportare attraverso la Rrl tutti gli applicativi transattivi specializzati che gli Enti aderenti intendessero promuovere nella prospettiva dell’*e-government* – tra i quali si prevedono la prenotazione centralizzata *on-line* delle prestazioni sanitarie, lo sportello unico per le nuove imprese, la riscossione telematica dei tributi, la gestione delle diverse tipologie contributi sono alcuni che la Regione si propone nel medio periodo di sviluppare, direttamente o indirettamente, favorendo anche attraverso l’erogazione di contributi la costituzione di consorzi tra enti locali in grado di prendere l’iniziativa in materia di nuovi servizi informatizzati per le differenti tipologie di utenza.

9.3. Sviluppo del personale a sostegno dell’innovazione

Gli investimenti in infrastruttura segnano nell’ente il passaggio, auspicato dai vertici politici ed organizzativi, dall’idea del Pc come “macchina da scrivere evoluta”, destinata solo a figure con mansioni di segreteria, ad una percezione delle Ict come strumento imprescindibile di lavoro per tutti i profili professionali interni – grazie anche alla diffusione delle postazioni informatizzate ed *on-line*, disponibili per tutte le figure dirigenziali e per i quadri, e giunte quasi ad un rapporto 1:1 con il personale complessivamente impiegato nell’ente. Questo processo è stato accompagnato da un’attività *step-by-step* di alfabetizzazione e formazione informatica, seppure a fronte di alcune incongruenze iniziali (quali corsi di base erogati a pioggia, senza effettiva verifica di coerenza con le infrastrutture realmente disponibili per i destinatari) che oggi

³² Dpr 445/2000, art. 14.

la funzione “Formazione” sta superando – attraverso un rinforzo formativo, vincolato sempre più alla funzione svolta dai destinatari, e, per tutti i profili professionali, orientato a garantire standard individuali nelle competenze sugli applicativi di supporto sia alle attività operative amministrative e di comunicazione istituzionale, sia a quelle direzionali (v. tab.9.2).

Alle tradizionali attività frontali di trasferimento delle conoscenze si è aggiunta nel 2001 il ricorso alla formazione a distanza, attraverso piattaforma Campus 2000 e noleggio di tecnologie di rete messe a disposizione dal soggetto formatore. L’esperienza, indipendentemente degli oneri rilevanti che impone nella fase di avvio (destinati però ad essere ammortizzati dai bassi costi di gestione), viene giudicata positivamente, soprattutto in ragione dell’efficienza ed efficacia dell’intervento a fronte di una forte dispersione geografica dei destinatari. Nel complesso, questo tipo di formazione più di altre ha però evidenziato il permanere di limiti nell’infrastruttura tecnologica in alcuni settori organizzativi; di una scarsa familiarità di parte del personale con le Ict; di basse competenze linguistiche per l’utilizzo del *web* – criticità che pongono all’attenzione dell’ente nuove aree di miglioramento per i dipendenti.

Tab. 9.2 – Regione Lombardia: formazione informatica erogata nel 2001

tipologia corso	n. edizioni	gg/ corso	tot. gg erogate	direzioni coinvolte	categorie destinat	formatore
Alfabetizzazione	3	2	6	Interdirezionale	tutte	esterno
Lotus notes	10	1	10	Org. e Pers (sedi territ. dec.)	tutte	esterno
	2	1	2	Interdirezionale	tutte	esterno
Word base	4	1	4	Interdirezionale	tutte	esterno
Word base+avanzato	1	2	2	Interdirezionale	tutte	esterno
Word intermedio	1	1	1	Interdirezionale	tutte	esterno
Word editoria	2	2	4	Interdirezionale	tutte	esterno
Word + Excel base	5	5	25	Interdirezionale	A; B	<i>interno</i>
Excel base	8	1	8	Interdirezionale	tutte	esterno
Excel funzioni	1	1	1	Interdirezionale	tutte	esterno
Excel base+avanzato	1	2	2	Interdirezionale	tutte	esterno
	1	3	3	Interdirezionale	tutte	esterno
Excel intermedio	2	1	2	Interdirezionale	tutte	esterno
Excel avanzato	5	1,5	7,5	Interdirezionale	tutte	esterno
Excel personalizzato	1	1	1	Interdirezionale	tutte	esterno
Power Point	1	1	1	Interdirezionale	tutte	esterno
Access base	6	2	12	Interdirezionale	tutte	esterno
Access base+avanzato	6	4	24	Interdirezionale	tutte	esterno
Access avanzato	1	2	2	Agricoltura	tutte	esterno
	1	1	1	Sanità	tutte	esterno
	3	2	6	Opere Pubbliche	tutte	esterno
Access personalizzato	1	2	2	Presidenza	tutte	esterno
	1	200 h aula; 100 conness	43	6 Sedi Territoriali, Sanità, Ind, Trasp, Bil, Cult, Artig, OOPP, Territ, Presid, AAGG	tutte	esterno
Formazione A Distanza (Windows, Word base, Excel base, Explorer)	4	0,5	2	Interdirezionale	tutte	esterno
	1	0,5	0,5	Agricoltura	tutte	<i>interno</i>
Front Page	2	2	4	Interdirezionale	tutte	esterno
HTML	1	2	2	Artigianato	tutte	esterno
Project	1	3,5	3,5	Interdirezionale	tutte	esterno

Fonte: Regione Lombardia, Direzione Generale “Affari Generali e Personale”

La progettazione della formazione per le Ict da parte della funzione “Relazioni interne e formazione del personale” (struttura dell’unità operativa “Organizzazione e Personale”

entro la Dg “Affari Generali e Personale”) sta passando oggi da un ruolo ‘reattivo’ ad uno ‘proattivo’ nei confronti dei propri interlocutori interni.

I piani formativi della struttura vengono elaborati intorno ai fabbisogni che le singole Direzioni, comunque dotate di proprio budget per lo sviluppo interno di competenze specifiche, presentano alla struttura attraverso i propri referenti per la formazione: e, fino a tempi recenti è accaduto che a questi si sovrapponevano richieste da parte delle Dg per investimenti in formazione informatica *ad personam* cogenti non immediatamente con necessità operative, quanto piuttosto con finalità di gratifica extramonetaria del personale; e che il budget della struttura venisse impiegato per governare emergenze organizzative, nella riqualificazione del personale di Direzioni che, per movimenti del mercato interno del lavoro o perché di recente istituzione, presentavano una carenza o subivano uno svuotamento rispetto ad alcune competenze chiave, mostrando quindi difficoltà nel raggiungere i propri obiettivi gestionali.

A fronte di un consolidamento delle responsabilità e delle relazioni tra segmenti organizzativi, attualmente la struttura, che ha obbligo di erogare a tutto il personale 6 giornate di formazione nel triennio di programmazione finanziaria (15 per i dirigenti), ha adottato una funzione di filtro più selettiva rispetto alle richieste provenienti dalle Direzioni per corsi specifici a calendario, sollecitandone l’integrazione con motivazioni coerenti alle linee di sviluppo delle diverse funzioni. Inoltre, la stessa struttura sta cercando un coordinamento più puntuale con le altre funzioni di *staff* per redigere una “mappa dei saperi” sulla quale impostare poi percorsi formativi attenti alle specificità delle famiglie professionali ed alle carenze individuali.

Dal punto di vista della formazione per le Ict, l’elemento di debolezza nella programmazione degli interventi sembra comunque consistere nelle competenze dei referenti che le singole Dg hanno identificato per ricoprire il ruolo di interlocutori privilegiati della struttura “Relazioni interne e formazione del personale” – ai quali sono stati dedicati percorsi per trasferire conoscenze manageriali su gestione e valutazione dei fabbisogni, nonché sulle finalità delle politiche di sviluppo del personale, ma non *skills* specifici sulle Ict o sulle strategie formative per sostenere il loro utilizzo efficace in rapporto ai bisogni specifici delle Direzioni. Le riflessioni compiute di recente hanno così posto in evidenza i deficit nella capacità che presentano questi profili nel contribuire a definire i dettagli delle scelte formative che, in questo campo, la struttura può progettare. Per tali ragioni, la raccolta dei fabbisogni diffusi da parte della struttura avviene anche attraverso un dialogo con i referenti informatici per il Sir delle singole Direzioni.

All’intervento formativo focalizzato sulla promozione diffusa delle competenze, che rimane comunque ancora una priorità dell’ente in carico alla struttura, si è aggiunta un’attività formativa di carattere strategico che ha coinciso con l’annuale “*Convention dei dirigenti*”, estesa per la prima volta ai quadri – sui quali, in quanto futuri potenziali manager pubblici, si dovrebbero concentrare gli investimenti formativi dell’ente nel prossimo periodo. Nel 2001 la *Convention* è stata infatti dedicata nello specifico all’*e-government*, ed ha rappresentato l’occasione per diffondere nella tecnostuttura i significati impliciti che utilizzo delle potenzialità offerte dalle Ict ed internalizzazione di competenze informatiche possono rappresentare per l’amministrazione regionale – candidata, secondo la visione politica che informa le ultime due legislature, ad essere *pivot* nel governo del cambiamento nel proprio territorio.

9.4. Prospettive e scenari

Dai tributi ai trasporti alla *new economy* (competenza recentemente inserita tra quelle della Dg “Artigianato e Ricerca Scientifica”), appare oggi non esservi misura del Piano regionale di Sviluppo del governo lombardo per la quale la relativa Direzione non si proponga di sperimentare un supporto informatizzato. Se, da una parte, questa estrema vivacità di progettazione può essere ricondotta alle dichiarazioni politiche sulle potenzialità che le Ict offrono alla Pubblica Amministrazione, ed alla volontà dell'esecutivo regionale di confermarsi come laboratorio esemplare per l'elaborazione di nuove modalità di governo del territorio tra le Regioni, d'altra parte questa linea di pensiero pare essere stata fatta propria da una cospicua parte dell'alta dirigenza, che ad essa ha informato le proprie progettualità.

Le prospettive di informatizzazione delle attività e dei servizi sul territorio appaiono dunque decise in molte direzioni, quantomeno nelle dichiarazioni; nella pratica rimangono comunque vincolate alle priorità politiche, e legate alla valutazione dei risultati ottenuti, a fronte degli investimenti effettuati e delle prospettive finanziarie, con la rete virtuale di Lombardia Informatica da un lato, e dall'altro con la sperimentazione del Siss e della Carta dei servizi socioSanitari. Soprattutto da questi ultimi si attendono indicazioni sulle possibilità di estendere l'accesso tramite *smart-card* a servizi sempre settoriali ma diversi da quello socio sanitario, attraverso accordi per la condivisione di dati ed il collegamento con altri livelli di governo e soggetti a rilevanza collettiva: si pensa così ad una carta dei servizi comunali, in collaborazione con i Comuni; alla carta dell'agricoltore; alla carta dello studente, in collaborazione con le Università; alla carta del pensionato in collaborazione con l'Inps (con il quale peraltro già esiste una convenzione per l'accesso alle banche dati); alla carta dei trasporti regionali. Anche in relazione a questi ultimi esistono prospettive di investimenti rilevanti sia nella sfera della gestione dei servizi, attraverso sistemi di gestione condivisa, di monitoraggio e produzione dati per il supporto alle decisioni; sia di sviluppo di servizi *on-line* per l'utenza; sia nella sfera della logistica per le imprese.

Ciò che non pare mancare nell'ente sono dunque i progetti per lo sviluppo di attività istituzionali supportate da Ict, sebbene in genere le attuali realizzazioni soffrano, in una fase comunque iniziale e sperimentale, di una qualche estemporaneità, di poca omogeneità, e di una logica ancora fundamentalmente ritagliata sui bisogni interni dell'amministrazione piuttosto che sui profili di utenza. E neppure il governo regionale sembra essere deficitario dal punto della visione politica, avendo disegnato per sé già da ora il ruolo di amministrazione leggera, dotata di elevate competenze, e centrale nel governo dei cambiamenti che possano intervenire sul territorio, grazie anche a reti informative, di monitoraggio del territorio e dei suoi snodi rilevanti, di cui sta definendo regole e contenuti.

A chi osserva l'amministrazione dall'interno, necessaria appare così oggi l'internalizzazione stabile di alcune competenze chiave (soprattutto in relazione al *web*, che al momento in diverse Dg viene affidata a personale con contratti atipici, soggetti dunque a *turnover*, che non possono garantire una continuità nella gestione e nell'aggiornamento) e soprattutto di conoscenze più ampie che consentano di interagire sia con Lombardia Informatica (destinata a divenire sempre più la società di *engineering* dei SI regionali) che con i fornitori in condizioni simmetriche, per una identificazione e rappresentazione più puntuale dei bisogni dell'ente in fase di progettazione, e poi di definizione dei criteri per la valutazione.

10. LA REGIONE MARCHE

La diffusione delle Ict nella Regione Marche è iniziata sulla base di una scelta politica del governo regionale, nel 1995. La volontà di impiegare le Ict nasce dall'esigenza di avvicinare l'amministrazione all'utenza esterna e, al contempo, ottimizzare la produttività del lavoro.

Questo processo di diffusione ha ricevuto una notevole spinta dall'emergenza causata dal sisma che, nel 1996, ha colpito la Regione. Da quel momento si è avuta la consapevolezza che, un *network* territoriale basato su una rete *intranet* o *extranet* dedicata, poteva realizzare un dialogo tra gli enti territoriali in maniera più efficace. Questo sistema di rete, denominato Tellus, è oggi una realtà consolidata.

La diffusione delle Ict ha modificato la struttura interna delle competenze, alimentando una grande volontà di produrre *e-content*. I processi interni vengono gestiti attraverso *internet* ed il lavoro è sempre più orientato verso una logica di gestione dello stesso tramite la rete, con il coinvolgimento degli enti locali. Inoltre, la standardizzazione delle procedure ha portato ad una velocizzazione della gestione dei processi, ma anche ad una maggiore possibilità di comunicazione interna.

Il cambiamento investe l'ente in maniera esplicita anche dal punto di vista organizzativo: la Regione è infatti oggi impegnata in un processo di riorganizzazione, secondo una legge riapprovata dal Consiglio regionale nel settembre 2001.

L'amministrazione regionale sta realizzando l'*e-government* attraverso la messa a punto di un sistema di *front-office* sempre più performante rispetto al paradigma *anybody, anytime, anydevices* – ovvero sistemi sicuri, operanti in ogni momento e su tutti i canali digitali. Nell'affrontare il cambiamento, la Regione Marche è supportata da oltre dieci anni da una struttura permanente di formazione, la “Scuola di formazione”, la quale ha senza dubbio agevolato la diffusione nell'ente di competenze specializzate nel settore delle Ict.

Nella Regione esiste una decisa politica a sostegno del piano d'azione per l'*e-government*, alimentata da precisi *input* da parte della Presidenza e della Giunta per il potenziamento di questa modalità di azione pubblica. L'amministrazione nutre infatti forti aspettative rispetto alle potenzialità dell'informatizzazione e delle politiche di *e-government*.

10.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict

Il sistema informativo della Regione è gestito dal Servizio Informatica, che si occupa dell'applicazione delle tecnologie, dell'analisi dei sistemi informativi e dell'automazione degli stessi. Il Servizio è strutturato in otto *tasks* – gruppi ciascuno coordinato da un dirigente responsabile di progetto che vengono creati ogni volta vi sia da gestire un determinato piano di lavoro. Sette di questi sono focalizzati su uno o più progetti; l'ottavo è trasversale e gestisce il “Centro di controllo sistema e rete”, in altri termini il centro tecnico del Servizio. Questa configurazione rende il Servizio Informatica una struttura estremamente flessibile, in una fase di continua analisi, definizione, elaborazione ed adattamento. La funzione del Servizio Informatica consiste nell'elaborare e nell'attuare le strategie per lo sviluppo della Società dell'informazione della Regione; nel progettare programmi di lavoro, di intervento e di gestione della *intranet* dell'amministrazione regionale; e nell'attuare e gestire tutti i progetti che si

riferiscono alle varie *extranet* territoriali. Inoltre, è compito del Servizio Informatica la gestione delle applicazioni *internet* e dei siti *internet* da esso stesso progettati.

Il Servizio "Organizzazione" è una struttura di secondo livello inquadrata nell'Area "Risorse e Programmazione", ed è articolato in quattro posizioni organizzative, corrispondenti alle proprie principali attività: pianificazione delle risorse umane, pianificazione degli spazi, formazione e pianificazione del fabbisogno formativo, semplificazione delle procedure a supporto degli aspetti legislativi e dell'impatto organizzativo delle leggi regionali. Il Servizio è composto da un dirigente, quattro funzionari, ed una struttura molto snella con tredici dipendenti aventi competenze essenzialmente amministrative ed in parte informatiche. La priorità attuale del Servizio è senza dubbio la riorganizzazione, in attesa dell'imminente entrata in vigore della nuova legge in materia. L'altra attività importante sarà legata alla pianificazione delle risorse umane, nella prospettiva della creazione di nuove strutture. Si prevede infatti il passaggio ad una struttura organizzata per dipartimenti, dotati di poteri maggiori rispetto alle attuali aree di coordinamento, in cui il coordinatore è *primus inter pares*, in cui le figure dirigenziali possano ricoprire un ruolo più spiccatamente manageriale.

Il Servizio Organizzazione è stato uno dei primi che, nella fase iniziale del processo di informatizzazione dell'ente, ha intrapreso un percorso autonomo, dotandosi di un proprio sito all'interno della *intranet* regionale. E' quindi presente da tempo una cultura informatica nel Servizio, dove si è sentita da subito l'esigenza di utilizzare gli strumenti informatici sia nel normale lavoro d'ufficio sia nella comunicazione e nei rapporti istituzionali. Questa sensibilità si è concretizzata nelle collaborazioni attualmente in atto con il Servizio Informatica relative ai progetti "Zero carta Marche" e "Point". Il rapporto tra il Servizio Organizzazione ed il Servizio Informatica da circa un biennio è dunque organico, di stretta collaborazione, e certamente verrà intensificato proprio perché si ritiene, conformemente ad un obiettivo definito dalla Giunta, che un'adeguata cooperazione tra i servizi possa contribuire a sviluppare un sistema sociotecnico equilibrato nelle proprie funzionalità.

10.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

La massiccia diffusione delle Ict nell'ente è avvenuta verso la fine degli anni ottanta, a seguito dell'obiettivo di informatizzazione delle postazioni di lavoro: un obiettivo raggiunto, poiché ad oggi tutti i dipendenti regionali dispongono di un *personal computer* individuale per lo svolgimento delle proprie attività.

I fattori che hanno condotto ad una tale diffusione delle nuove tecnologie appaiono essere stati molteplici: senza dubbio l'evoluzione culturale, ma anche la percezione del bisogno di impiegare le nuove tecnologie per migliorare la qualità del lavoro, di velocizzare le procedure e razionalizzare i processi produttivi. Un considerevole impulso all'impiego delle Ict è venuto dall'esigenza di rispondere ai bisogni del cittadino, dalla necessità di avvicinare l'amministrazione all'utenza esterna al fine di soddisfarne la domanda ed al contempo avere con essa un rapporto più diretto e semplificato. Questo aspetto esterno, di servizi migliori all'utenza, è strettamente connesso all'obiettivo interno un migliore utilizzo delle risorse a disposizione, in particolare delle risorse umane, ed all'ottimizzazione della produttività del lavoro. In questo quadro, il processo di diffusione delle Ict si ritiene abbia consentito il raggiungimento, seppure talvolta ancora solo parziale, di questi obiettivi. Il *turning point* di questo processo di diffusione delle Ict è stato rappresentato dalle domande di

maggiore capacità di risposta che il sisma del 1996 ha posto all'amministrazione regionale. Questo evento ha spinto l'ente ad accelerare il ricorso alle nuove tecnologie costruendo, nel 1997, un *network* tra tutti i Comuni interessati dall'emergenza, nel numero di alcune centinaia. A partire da tale situazione contingente, si è sviluppata così entro l'amministrazione la consapevolezza che un *network* territoriale basato su *extranet* potesse offrire possibilità rilevanti per un dialogo più efficace tra gli enti territoriali, e dunque per l'implementazione più efficace di alcune politiche regionali. Se, comunque, l'evento contingente ha attivato un'accelerazione nello sviluppo del sistema informativo regionale, i presupposti di questa evoluzione rimangono nell'elevato livello di sviluppo che l'infrastruttura del SI regionale aveva già raggiunto. Complessivamente, dunque, le nuove tecnologie hanno costituito un ausilio ed un vantaggio diretto sia dal punto di vista della qualità lavoro quotidiano, sia da quello del miglioramento dei processi produttivi. Esse hanno inoltre ridisegnato fortemente le modalità della comunicazione interna, al punto che oggi l'amministrazione ha potuto porsi, con buone possibilità di successo, l'obiettivo di ridurre in maniera significativa il ricorso allo strumento cartaceo in favore di quello elettronico.

Al momento, il sistema informativo regionale si basa su un'architettura *web client-server* a tre livelli, è cioè quasi completamente su piattaforma *web*. E' presente un livello di gestione e amministrazione dei dati, attraverso *data-base* relazionali. Vengono impiegati Sicur Server 2000 e Oracle, con l'obiettivo di mantenere nel tempo una modellazione uniforme dei dati ed una flessibilità nelle opportunità di utilizzo. L'orientamento è per un sistema di applicazione distribuita, congiuntamente ad un livello *web*.

Ovviamente, non tutte le attività connesse alle Ict vengono espletate dal Servizio Informatica internamente. La manutenzione della rete, ad esempio, viene completamente affidata all'esterno. Viene inoltre esternalizzata la gestione del *call-centre*, e lo sviluppo delle applicazioni. L'ente, attraverso il Servizio Informatica, intrattiene con i fornitori relazioni di mercato, selezionandoli sulla base dell'offerta alle condizioni migliori. Il rapporto con i fornitori talvolta ha presentato alcuni problemi, principalmente in ragione di pregiudizi sulla qualità della domanda regionale e dei servizi che ad essa possono essere offerti. Il ricorso a meccanismi di mercato nella selezione dell'offerta viene considerata una risorsa fondamentale per mantenere alta la qualità del servizio fornito, anche in ragione del rischio di istituzionalizzazione dei rapporti implicito in rapporti orientati alla fidelizzazione. La Regione appare oggi possedere le competenze per selezionare in modo efficace l'offerta proveniente dal mercato, e dunque di razionalizzare le risorse finanziarie disponibili.

10.2.1. Ict ed attività di autoamministrazione

Nell'ultimo decennio, l'attività della Regione è stata interessata da una progressiva e diffusa informatizzazione delle attività operative, secondo una logica di standardizzazione delle procedure interne all'ente, giungendo così a soluzione di una delle prime criticità della fase iniziale di diffusione delle nuove tecnologie – il fatto che ogni direzione procedesse autonomamente utilizzando prodotti diversi, non facilmente compatibili e dialoganti tra loro. La standardizzazione delle procedure ha comportato come conseguenza un miglioramento della qualità sia nella gestione dei processi, sia delle possibilità di comunicazione interna tra le varie strutture regionali. Questo è stato però l'esito di un percorso che ha condotto tra l'altro anche all'istituzione di un gruppo di lavoro interno che riunisce varie competenze (informatiche, organizzative, legislative,

di formazione professionale, economici, provveditorato) per la gestione delle procedure supportate da applicativi trasversali. In questa sfera dell'innovazione si inserisce il Progetto di Protocollo Informatico, affidato a società terza nel settembre 2001, e denominato "Zero carta Marche", che completerà i progetti di gestione documentale avviati dalla Regione.

Il primo e più evidente risultato consiste in una sensibile modifica apportata alle modalità di lavoro, oggi in continua evoluzione. Al momento i processi vengono infatti gestiti su interfaccia *internet*, utilizzando senza soluzione di continuità le infrastrutture *internet*, *extranet* ed *intranet*. Questa modalità incontrato un ampio favore nel personale interno, grazie anche alla familiarità sviluppata attraverso l'*e-mail*, *killer application* delle nuove tecnologie, promuovendo inoltre un deciso interesse per la produzione diffusa di *e-content*. Questo processo ha condotto alla creazione da parte della Regione venti siti *internet*, uno per ogni settore di attività, in cui i servizi supportati sono soggetti a continua evoluzione. Tra gli altri, sul sito del sistema territoriale (www.rete.marche.it) il Servizio sta oggi sperimentando un applicativo per il *project management* di tutti i progetti che vengono realizzati nella Regione, per mettere in evidenza i progetti renderne accessibile e trasparente la verifica del loro stato di realizzazione: tra questi, particolare attenzione viene assegnata proprio ai progetti per la realizzazione dell'*e-government*.

È dunque nella sfera della comunicazione che l'ente ha progettato i maggiori investimenti, prefigurando un sistema di *front-office* basato sui canali digitali, un portale *anytime, anywhere, anydevices*. Queste realizzazioni rimandano alle direttrici indicate dal PaRSIC, il Piano d'Azione regionale per la Società dell'Informazione e della Conoscenza, che ha ulteriormente conferito organicità a questi interventi, inserendoli in un quadro di sviluppo del territorio e dell'ente al suo interno.

Tab. 10.1 – Regione Marche: Piano d'Azione regionale per la Società dell'Informazione e della Conoscenza

Contenuti/Progetti	Status
Realizzazione di un <i>front-office</i> multicanale e sicuro	in realizzazione
Realizzazione di un CRM	realizzato
Protocollo informatico (Zero carta Marche)	in realizzazione
Sistema Tellus (rete di monitoraggio, comunicazione e presentazione progetti territoriali)	realizzato
Sito www.rete.marche.it (<i>project management</i>)	realizzato
Do-di box (erogazione on line di servizi ai cittadini)	in
Creazione siti <i>web</i> dedicati a tutte le attività regionali	realizzazione
RTRM (rete telematica regionale Marche)	realizzato

Fonte: Regione Marche, Delibera della Giunta regionale n. 2088 del 10/10/2000

10.2.2. Ict e gestione del territorio

A seguito del processo di diffusione delle Ict nell'ente, le relazioni con i soggetti esterni sono molto cambiate.

La rete ed i collegamenti con altre banche dati, quali ad esempio i comuni e la sanità, hanno portato ad un notevole incremento dei contatti con una pluralità di soggetti

esterni. Sono stati implementati i rapporti istituzionali con la possibilità di un maggiore scambio di informazioni attraverso le Ict

Le relazioni miranti ad una più stretta collaborazione nella gestione dell'amministrazione del territorio si sono molto intensificate, e non solo nei confronti di soggetti pubblici locali, ma anche con soggetti privati locali.

La Regione è adesso collegata con la protezione civile in conseguenza dell'implementazione del sistema Tellus. Comunque, già con l'inizio della legislatura del 1995, sono state fissate delle priorità che hanno avuto una notevole accelerazione a causa del sisma.

L'implementazione di progetti prevede un'organizzazione per infrastrutture che sono abilitanti delle *extranet* di settore. Ogni qual volta si dà inizio ad un progetto, per poterlo gestire viene creata una infrastruttura abilitante che poi utilizza tutte le infrastrutture di carattere generale, le quali vengono messe a disposizione in rete.

La Regione dispone di una serie di infrastrutture: quella operativa utilizza tutte le infrastrutture di base al fine di fornire servizi ad una particolare comunità di utenti impegnata a lavorare su un tema specifico. I temi su cui la Regione sta lavorando adesso, principalmente in collaborazione con soggetti pubblici regionali e locali, sono: il progetto di anagrafe bovina, veterinaria, la formazione professionale, il sistema Tellus.

A supporto delle attività di comunicazione, di sviluppo territoriale, di protezione ambientale e di formazione professionale, la Regione si è fatta promotrice di numerose iniziative.

Sono stati creati oltre venti siti *web*, uno in ogni ambito di attività della Regione. Il Dipartimento Turismo, ad esempio, non sviluppa più una attività di promozione turistica tradizionale, ma in tutte le stazioni ferroviarie italiane più importanti ha pubblicizzato il proprio sito, www.turismo.marche.it.

Il suddetto Dipartimento ha collegato in rete tutti i suoi sportelli ed ha prodotto due siti *web* all'estero, uno in tedesco e l'altro in inglese. Tramite il sito www.turismo.marche.it è stato inoltre istituito un *call-center*, che risponde ad un numero verde.

Durante l'emergenza per il terremoto, la Regione ha creato una CRM (*Customer relationship management*), implementando un sistema di gestione delle proposte di progetto da presentare ai comuni in cui sono i professionisti che accedono alla rete e, compilando un file Excel, danno inizio al processo. Quindi il sistema automaticamente calcola il contributo che il progettista ha redatto sulla base di 200 parametri, ed è poi lo stesso sistema a restituire il contributo ammesso. In seguito il progettista rilascia il progetto alla rete ed esso entra nel sistema di approvazione del comune. Il Comune lo esamina, ed in caso di approvazione, vi appone un timbro e procede all'apertura di un cantiere per la realizzazione dello stesso.

L'organo di controllo, che di volta in volta sarà la Guardia di Finanza, Inail ecc, può così essere a conoscenza dell'apertura di un determinato cantiere in una determinata località, da parte di una determinata ditta.

La rete Tellus, che ha ricevuto un impulso fondamentale dall'emergenza terremoto, è una rete ormai consolidata che collega anche, ad esempio, la BEI (banca europea investimenti) la quale non ha bisogno inviare propri rappresentanti ad Ancona, potendo infatti procedere ad attività di monitoraggio *on-line* e *real-time*.

Comunque, già dagli ultimi mesi del 1995 era partito il progetto di rete telematica, quindi Tellus ha beneficiato della rete telematica regionale. Tellus è stata la prima applicazione pratica di un sistema che collega migliaia di persone: sono, ad esempio, ad esso collegati 1050 professionisti ed il Servizio ha gestito le domande di oltre 100.000

cittadini. Tutto ciò ha accresciuto la consapevolezza dell'amministrazione regionale che le reti costituiscono uno strumento necessario per una gestione efficace delle risorse e che è necessaria una adeguata organizzazione per implementarle.

In ambito di formazione professionale, la Regione ha realizzato un *network* che la collega in maniera molto stretta alle amministrazioni provinciali, e che permette al suo interno la condivisione dei processi.

A beneficio dei cittadini, all'interno del portale "servizi al cittadino" è in via di attuazione un progetto denominato "dodi box", in cui do-di sta per *document distribution*, destinato a rendere disponibile la modulistica

Entro pochi mesi saranno allestite postazioni pubbliche di accesso gratuito ad *internet*, allocando a tal fine i contributi del Fesr. Questo sistema darà la possibilità di avere una filiera di servizi per i cittadini, costituendo il *front-office*, dove il *back-office* sarà il G2G di tutte le pubbliche amministrazioni. La Regione avrà l'esclusiva del *template*, quindi il sistema potrà essere pubblicato in una forma piuttosto che in un'altra: ogni comune, ad esempio, potrà creare il proprio *template* per l'accesso ai cittadini in questo sistema.

Questi punti di accesso saranno su tutto il territorio con lo scopo di rafforzare gli uffici informazione della Regione (Urp), non solo nei quattro capoluoghi di Provincia, ma anche presso gli enti locali i quali si sono dimostrati recettivi degli *input* provenienti dalla Regione, considerato il vantaggio reciproco. Essi stanno ricevendo delle competenze che prima erano appannaggio dell'amministrazione regionale, quindi hanno bisogno del sostegno di quest'ultima per gestire il processo di trasferimento di competenze.

Tutte queste attività saranno supportate da campagne di informazione che utilizzeranno strumenti quali totem, *call centre* ed i siti *web*.

10.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione

Le resistenze maggiori che il processo di diffusione delle Ict ha incontrato sono principalmente connesse al cosiddetto "fattore umano", in particolar modo alla resistenza da parte del personale con maggiore anzianità, che si è dimostrato meno propenso al cambiamento. Un altro aspetto di criticità è costituito dal fatto che, inizialmente, la Regione avesse iniziato una formazione del personale finalizzata all'utilizzo di Office, nonostante la dotazione di mezzi informatici fosse ancora insufficiente. Pertanto si era creata una situazione in cui il personale che aveva partecipato ai corsi di formazione non aveva in dotazione un *personal computer* su cui impiegare le conoscenze apprese. Ulteriori resistenze sono da attribuire anche ad un'insufficienza delle risorse umane ed alla mancanza di un'adeguata preparazione, sul piano organizzativo, per l'implementazione di attività informatizzate. Infine, il processo in esame si ritiene sia stato ostacolato dalla presenza di obiettivi strategici non chiaramente definiti, sia a livello regionale che nazionale.

La diffusione delle Ict ha certamente avuto un impatto forte sulla formazione. Conseguenza immediata di tale diffusione è stata la necessità di formare culturalmente il personale, ciò che è stato fatto con costi minori potendo fare affidamento su una struttura interna. Il fatto che la Regione Marche abbia da oltre dieci anni una struttura permanente di formazione del personale, ha agevolato la diffusione di adeguate competenze. Questa struttura prende il nome di "Scuola di Formazione" ed è titolare della funzione "Formazione" della Regione.

La Scuola è un Servizio, e pertanto gode di autonomia finanziaria. Il suo organigramma è composto da dodici dipendenti con varie qualifiche, dal quadro fino ai livelli inferiori.

Il Servizio può contare su tre esperti di formazione in possesso di un titolo di studio specifico, quattro amministrativi e due informatici, di cui un programmatore che cura la banca dati ed un operatore che contribuisce all'aspetto gestionale.

Nonostante il supporto della struttura informatica dell'ente, è certamente auspicabile il potenziamento di questa struttura, persistendo il bisogno di personale altamente qualificato nel campo informatico. Durante le ultime due legislature, la Presidenza e la Giunta della Regione hanno spinto perché anche la funzione "Formazione" supportasse il processo di diffusione sempre più massiccia delle Ict nell'ente, a seguito della quale si è presentata una serie di bisogni formativi.

Innanzitutto si è avvertito il bisogno di una alfabetizzazione informatica di base, che oggi può considerarsi soddisfatto.

Da circa quattro anni la "Scuola di Formazione" provvede a tenere corsi in aula della durata di venti ore, pari a tre giorni lavorativi, a beneficio di tutti i dipendenti. Annualmente si tengono corsi a più livelli, strutturati in base alle nuove esigenze e per dare risposta a bisogni formativi in programmi specialistici, come ad esempio per l'apprendimento di Excel.

Ai bisogni formativi emersi in seguito alla diffusione delle Ict nell'ente, la "Scuola di Formazione" ha risposto tramite la formazione di *tutors* (referente di formazione e referente informatico) per valutare il livello di apprendimento degli operativi. Questo modello è stato adottato durante il 2001 ed ha già dato buoni risultati.

Si vorrebbe anche procedere all'assunzione di professionalità *ad hoc* ma, fino ad ora, ciò è avvenuto in maniera insoddisfacente.

La funzione "Formazione" ha effettuato un'analisi delle professionalità e delle competenze del personale in relazione alle Ict tramite schede di valutazione. È stato calcolato il *gap* tra situazione attuale ed obiettivi, con lo scopo di allestire corsi di formazione mirati.

Ad esempio, sono stati approntati corsi di Office a beneficio del personale di segreteria, a cui ha fatto seguito una valutazione individuale relativa al grado di apprendimento del corso. I dipendenti hanno dimostrato un'ampia disponibilità. Attualmente l'esigenza di formazione di base ed avanzata è stata soddisfatta. Non si può dire lo stesso per la formazione a distanza e per l'auto-apprendimento.

Infine, per quel che riguarda il personale, quello appartenente al Servizio Informatica ad esempio, viene reclutato in base a concorsi pubblici e formato conformemente ad un piano di formazione regionale annuale ed in base a singoli progetti. Quest'anno il piano prevede di migliorare le *performances* su xml. Per quanto riguarda determinate competenze specifiche, la Regione acquisisce un'attività formativa che viene soddisfatta tramite corsi formativi svolti all'esterno.

Tab. 10.2 – Regione Marche: Programma Formativo per il Personale regionale 2001

Contenuti/progetti	Status
Analisi delle professionalità e delle competenze	realizzato
Alfabetizzazione informatica	realizzato
Programmi specialistici (Office)	realizzato
Impiego Referenti di formazione (tutors interni)	realizzato
Impiego Referenti informatici (tutors interni)	
Formazione <i>web</i> master	realizzato
Formazione trasversale (moduli relativi a competenze comuni a dipendenti appartenenti alla medesima categoria)	non realizzato
Formazione settoriale (moduli professionali)	in

Le priorità attuali e quelle per il prossimo futuro consistono nella formazione trasversale del personale e nel raggiungimento di una maggiore mobilità interna: le Ict hanno qui un fondamentale rilievo. Si avverte inoltre il bisogno di un'adeguata formazione dei dirigenti e di una maggiore competenza linguistica di tutto il personale. Per il 2002 la funzione "Formazione" vuole investire, inoltre, per l'apprendimento di base. Infine, il bisogno di competenze di *web master* non è stato ancora soddisfatto.

L'informatizzazione delle attività operative coinvolge tutti i settori dell'amministrazione regionale, sia strutture che sono partite prima con la diffusione delle Ict e con una cultura avanzata dell'utilizzo di questi strumenti, sia altri settori che si trovano in una situazione di arretratezza rispetto ai primi.

E' necessario uniformare il livello di conoscenza ma anche di utilizzo di detti strumenti: in una parola sfruttare al meglio le potenzialità che i nuovi strumenti offrono.

E' opportuno rilevare che determinate competenze esistono all'interno dell'ente e talvolta si trovano in una situazione di esubero in alcuni servizi, ma ciononostante non sono riconvertibili, o lo sono in tempi molto lunghi. Occorre pertanto fare formazione agli utenti interni, sia a coloro che appartengono al Servizio Informatica sia ad altri, in modo da ottenere una omogeneità di *know-how*.

Si avverte sicuramente che le metodologie applicate alle Ict andrebbero applicate anche in altri ambiti dell'amministrazione regionale, ma a livello direzionale ancora non vi è un'adeguata diffusione della mentalità e delle conoscenze necessarie.

Per quanto riguarda le attività operative informatizzate, la Formazione ha fino ad ora supportato le stesse attraverso corsi in aula. La formazione a distanza è fallita in passato, ma vi è la volontà riprenderla utilizzando tecnologie più efficaci grazie ad un *mix* di strumenti. Si pensa anche ad una formazione a distanza di tipo integrativo.

La formazione a supporto delle attività strategiche e direzionali si è fino ad ora articolata con modalità di corsi in aula in forma prevalentemente seminariale, focalizzando gli interventi formativi sulla dimostrazione delle possibilità delle Ict. Si ritiene necessario aumentare l'auto-apprendimento e la sensibilizzazione dei dirigenti.

La funzione "Formazione" sta supportando le attività di comunicazione istituzionale. Tutta la Regione è in costante movimento, perciò si fa formazione in aula a tutto il personale dell'ente sulle possibilità della comunicazione istituzionale. Si provvede anche a fare formazione in laboratorio rivolta a specifiche esigenze informatiche e per l'ufficio stampa. E' da segnalare che entro la fine del 2001 sarà pronto un sito interattivo (*intranet*, *internet* ed *extranet*) interno ed esterno, rivolto cioè anche agli enti locali, che sarà presente sul portale della Regione.

Vi sono alcune attività che, come accennato in precedenza, vengono esternalizzate, mentre per altre provvede internamente la "Scuola di Formazione". L'attività di formazione informatica, ad esempio, viene espletata internamente tramite il personale già formato, il quale provvede a soddisfare le esigenze di un'altra parte del personale relativamente alla formazione di base. Viene invece esternalizzata la formazione di tipo specialistico.

La scelta di fornitori esterni avviene tramite gare d'appalto e trattative private. Le società di fornitura sono selezionate anche in base alla disponibilità di aule, alle certificazioni in loro possesso, alle attrezzature a loro disposizione. Solitamente vengono selezionate a rotazione più fornitori.

Un criterio che viene sempre impiegato ai fini della selezione del fornitore è anche quello relativo al luogo in cui si trova il personale che ha necessità dell'intervento formativo: pertanto accade che, qualora debba essere soddisfatto un bisogno formativo manifestatosi nel personale di Ascoli ad esempio, si ricorrerà a ditte operanti *in loco*.

E' opportuno notare che i fornitori interagiscono con la "Scuola di Formazione" per quanto attiene alle esigenze di formazione.

La funzione "Formazione" non ha incontrato particolari problemi nel rapporto con i fornitori, procedendo su un percorso che prevede la determinazione di tetti di pagamento stabili da non superare ed un preventivo accordo sui programmi. La tendenza è quella di continuare con le esternalizzazioni: la "Scuola di formazione" definirà l'organizzazione ed i contenuti, mentre ai fornitori spetterà solo l'erogazione dei servizi.

10.4. Prospettive e scenari

L'amministrazione regionale ha manifestato la volontà di implementare i vari siti e le pagine *web* della rete *intranet* regionale.

La Regione sta mettendo in rete il sistema delle scuole di formazione professionali e dei centri dell'impiego. Tale attività, che fino ad oggi veniva svolta dalla Provincia come delega di funzione, dal 1 gennaio 2002 sarà una funzione propria della Provincia, che rimarrà comunque in stretta collaborazione con la Regione. La Regione vuole supportare gli enti locali nella gestione delle nuove attribuzioni.

In quest'ambito rientrano anche attività come la gestione dei flussi documentali e la creazione di reti territoriali: a tal fine si procederà alla definizione degli standard, alla creazione di *partnership* ed alla promozione di consorzi.

I finanziamenti per l'agricoltura verranno gestiti sulla rete.

E' necessario che la maggiore autonomia che i dipartimenti acquisiranno in seguito alla prossima riorganizzazione interna dell'ente non sfoci in mancanza di comunicazione. Si pensa ad una rete informatica che possa evitare gli svantaggi di una maggiore autonomia.

Vi sarà maggiore responsabilità in capo ai dirigenti, responsabilità sulle risorse assegnate e legata ai risultati. Sarà necessaria la creazione di una rete, attraverso dei referenti od altre strutture di livello non dirigenziale, presso ogni dipartimento, al fine di consentire che le funzioni trasversali siano svolte in modo uniforme tra i vari dipartimenti.

Le Ict avranno ruolo fondamentale. L'amministrazione ha investito per raggiungere un elevato livello di informatizzazione in tutti i settori ed il nuovo modello organizzativo ha l'obiettivo di creare collegamenti ancora più forti e diretti tra le varie strutture per evitare che procedano in ordine sparso. Questo è un ulteriore *input* al processo di diffusione delle Ict.

Riguardo alle direzioni di sviluppo delle Ict nell'ente, il governo regionale, tramite provvedimenti di Giunta, ha individuato tre priorità fondamentali: la creazione di un portale dei servizi a livello territoriale, la possibilità di realizzare *e-forms*, ovvero consentire che i cittadini entrino nel portale e possano comunicare e mandare *e-forms*, e infine sviluppare rapporti di tipo B2B tra le pubbliche amministrazioni.

Quindi, il percorso di diffusione dell'informatizzazione sta continuando. La Regione ha fatto molto a livello di rete *intranet* e di siti *internet* regionali e, dopo una fase di informatizzazione "selvaggia", sta adesso cercando di convogliare tutto in un unico

sistema omogeneo. Nella tecnostuttura è emerso il bisogno continuo di aggiornamento e di manutenzione del modello: è una fase continua di rapido cambiamento del modello. L'amministrazione regionale ritiene necessario mantenere un livello molto alto del proprio *know-how* interno, al fine di capire quali siano i bisogni ancora da soddisfare. L'obiettivo si è spostato sugli utenti finali, cioè dipartimenti interni e attori esterni, compresi i cittadini.

Negli ultimi anni la Regione ha assistito ad un notevole ricambio del personale per cui oggi l'età media del personale si è ridotta favorendo l'uso delle nuove tecnologie. Le competenze informatiche del personale sono al momento molto elevate, soprattutto la progettualità è estremamente elevata. La competenza media è di buon livello, anche grazie alla formazione che ha supportato molto questo processo: il 90% del personale utilizza senza problemi il *personal computer*.

La professionalità su cui maggiormente la Regione ritiene di dover insistere è quella relativa alle modalità di implementazione dei processi interni, tutto ciò che è *e-process*. Per il futuro saranno necessari continui aggiornamenti ma esiste una grande potenzialità. Per quanto riguarda altre professionalità, la strategia è diversa. Infatti, non è considerato economico avere sviluppatori interni, ma l'importante è stabilire gli standard di sviluppo delle applicazioni ed adeguarli continuamente rispetto alla evoluzione delle architetture tecnologiche che si affacciano sullo scenario internazionale. Quindi, monitorare lo scenario internazionale per capire quali sono le esigenze dei nostri utenti, come è necessario tragarle proiettandole a due/tre anni.

Si continuerà a cercare programmatori all'esterno ogni qual volta il lavoro lo richieda, nei momenti cioè di maggior lavoro. Si evita così l'assunzione di personale che sarebbe in eccesso in periodi di minor lavoro.

A parte gli aspetti legati alla manutenzione del *hardware* che non sarebbe economico internalizzare, per il resto bisognerebbe meglio gestire e indirizzare alcune competenze interne che adesso non vengono coinvolte. E' presente un nucleo di competenze specialistiche presso il Servizio Informatica, a cui è stata affiancata una rete di referenti presso gli altri servizi per cercare di diffondere le competenze sulle nuove tecnologie. In ogni caso, considerati gli investimenti sulla rete *intranet* e su quella *internet*, le professionalità di cui ci sarà maggior bisogno saranno quelle legate, ad esempio, al *web design*.

Il raccordo tra l'intervento a livello nazionale con quello regionale viene considerato necessario, e necessaria la celerità nel giungere a definire obiettivi univoci ed implementabili nel breve-medio periodo. Si ritiene inoltre che un *input* decisivo possa provenire da un'omogeneizzazione dei supporti informatici a tutte le procedure a livello regionale, cosa che sta accadendo, ma anche a livello nazionale. Migliorando il raccordo e l'interoperabilità, si potrebbe evitare una differenziazione nella connettività delle tecnostutture, pena la creazione di canali preferenziali per certi settori e a discapito di altri, mentre si crede importante che lo sviluppo dei collegamenti informatici e telematici tra le varie amministrazioni raggiunga e poi mantenga un equilibrio tra le diverse parti.

11. LA REGIONE MOLISE

La Regione Molise è organizzata secondo un modello basato su Direzioni Generali che mira a rafforzare la responsabilità individuale della dirigenza. Attualmente è in fase di elaborazione un nuovo atto di riorganizzazione che renderà più flessibile la struttura e consentendo il lavoro per obiettivi. La scelta di affidare ad una società esterna lo sviluppo e la gestione del sistema informativo regionale rende difficile la gestione degli applicativi all'interno dell'ente: le competenze in ambito informatico in Regione Molise sono molto limitate e, parallelamente, l'attività formativa non riesce a colmare tale vuoto di conoscenze, per indisponibilità di fondi, innanzitutto, e per la scarsa attenzione politica fino ad oggi mostrata verso tale aspetto.

11.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alla Ict

Con la riorganizzazione degli uffici, avvenuta nel 1980, l'amministrazione regionale molisana si è adoperata affinché la Regione fosse cablata e informatizzata. Nel 1982 l'ente, definendo una nuova strategia per la diffusione della tecnologia informatica, ha deciso di affidare lo sviluppo e la gestione del proprio sistema informativo ad una struttura esterna, la Molise Dati, a cui la Regione stessa partecipava attraverso la sua finanziaria (Finmolise), gettando le basi di quello che attualmente è il Sistema teleinformatico regionale. L'iniziale processo di informatizzazione dell'ente, favorito dall'imprenditorialità politica, è stato mirato alla realizzazione di una infrastruttura di base per sviluppare e gestire le procedure informatiche in un'ottica di integrazione delle informazioni.

Nel 1989, usufruendo dei fondi europei Pim (Piano integrato mediterraneo), è stata poi realizzata la prima rete geografica a valore aggiunto X.25, investendo sulla crescita a livello telematico ed informatico del territorio.

Dal 1999, con la trasformazione della Molise Dati in società per azioni, la Regione Molise attraverso la legge regionale n.3 del 27/01/99, partecipa al capitale sociale della Molise Dati S.p.A. in misura pari al 51% del capitale sociale, rilevando il 35% dalla Finmolise e il 16% dai privati.

Attualmente, dunque, la gestione del sistema informativo regionale è affidata alla società a partecipazione regionale Molisedati, che si è qualificata come organismo per l'informatizzazione della Regione. Il rapporto tra Molisedati e la Regione è regolato da una convenzione che si rinnova tacitamente ogni nove anni. In base a tale convenzione la Molisedati è società appaltante e società attuatrice per la Regione: si occupa della manutenzione dell'*hardware* e del *software*, fornisce attrezzature, programma e realizza la formazione in ambito informatico³³.

Il coordinamento e il controllo sull'operato di Molisedati è affidato al Settore Informatica che si occupa anche di monitorare le necessità in campo informatico della Regione per predisporre interventi operativi o formativi.

Parallelamente a questa crescita del livello di informatizzazione, nel 1997 l'ente ha subito un processo di razionalizzazione organizzativa secondo un modello su direzioni generali organizzate per macroaree. Ognuna delle sei direzioni generali esistenti³⁴

³³ La convenzione prevede 200 giornate di formazione annue.

³⁴ L'organizzazione della Regione Molise prevede sei Direzioni, guidate da quattro direttori generali (due sono affidate ad interim), e due segretariati generali (Presidenza della Giunta regionale e Consiglio

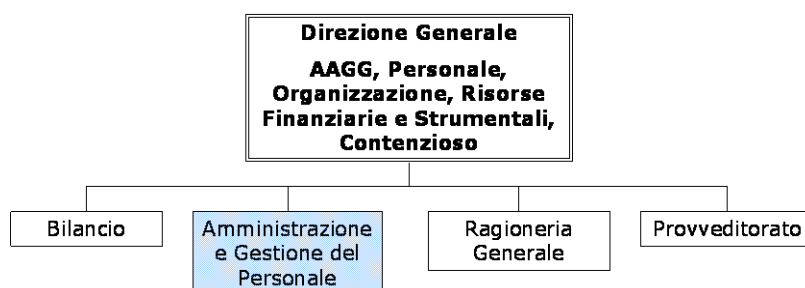
rappresenta una macro-area strutturata su tre livelli di responsabilità: direttore generale, dirigente responsabile di servizio o di settore, dirigente responsabile di sezione. Attualmente, la Direzione Organizzazione, su incarico del Presidente della Regione³⁵ e con il supporto di tutte le direzioni generali, sta lavorando ad un nuovo atto di riorganizzazione per rendere più snella e meno verticistica l'attuale struttura, puntando ad un modello che preveda che le sezioni siano accorpate in servizi che facciano capo al direttore generale. Un modello che dovrebbe trovare sostegno in una legge regionale ancora in fase propositiva, e che attende la discussione in Consiglio regionale. Al riguardo, va considerato che la Regione Molise è reduce da una nuova tornata elettorale, avvenuta lo scorso novembre, che ha determinato un cambio di Giunta.

Fig. 11.1 – Regione Molise: Organigramma della Dg “Presidenza della Giunta”



Fonte: Regione Molise, “Direzione Generale degli AA.GG. del Personale, dell’Organizzazione, delle Risorse Finanziarie e strumentali del contenzioso”

Fig. 11.2 – Regione Molise: organigramma della Dg “AA.GG. del Personale, dell’Organizzazione, delle Risorse Finanziarie e strumentali del contenzioso”



Fonte: Regione Molise, “Direzione Generale degli AA.GG. del Personale, dell’Organizzazione, delle Risorse Finanziarie e strumentali del contenzioso”

regionale). Le sei direzioni sono: Direzione Generale della Programmazione, del Coordinamento e dei Rapporti con l’Ue, Enti locali Pubblici; Direzione Generale degli AA.GG. del Personale dell’Organizzazione delle Risorse Finanziarie e Strumentali del Contenzioso; Direzione Generale delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali; Direzione Generale delle Politiche del Territorio dei Trasporti e della Casa; Direzione Generale delle Politiche Sanitarie, della Tutela Ambientale e della Sicurezza Sociale; Direzione Generale delle Attività Produttive, Politiche del Lavoro, della Formazione Professionale, del Turismo, della Cultura.

³⁵ Incarico confermato oggi dal neo-eletto Presidente.

In attesa dell'atto di riorganizzazione interna, l'assetto regionale oggi vede una Direzione Generale Risorse Umane Finanziarie e Strumentali da cui dipendono i servizi personale e organizzazione. Non esiste, invece, un'area Sistemi Informativi bensì un Settore Informatica e Organizzazione - che fa capo alla Direzione Generale Presidenza della Giunta - guidato da un dirigente con delega presidenziale all'informatica che cura in prima persona i rapporti con Molise Dati senza disporre di propri collaboratori. (vedi fig. 11.1 e 11.2)

Questo tipo di struttura ha palesato in Regione Molise uno scenario in cui le competenze e le strutture tecnico-informatiche proprie di un'area Sistemi Informativi sono posizionate all'esterno dell'ente, mentre all'interno mancano le professionalità capaci di interagire adeguatamente con la tecnologia di cui l'ente è stato dotato.

Per porre rimedio al vuoto organizzativo venutosi a creare, l'atto di riorganizzazione dell'ente che si sta predisponendo prevede la creazione di un'ampia area Sistemi Informativi e Statistica che comprenderà, al suo interno, anche la struttura informatica fornita di personale tecnico specializzato.

11.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

L'attuale rete utilizzata dalla Regione Molise è una rete TCP/IP a 2 mega di velocità, in grado di supportare sia traffico LAN che traffico SNA, permettendo la connessione tra *host* che utilizzano protocolli differenti. Infatti consente:

1. l'accesso ai servizi nazionali della Pubblica amministrazione utilizzando l'infrastruttura di rete della Rupa;
2. la connessione con reti dati pubbliche e private, nazionali ed internazionali;
3. l'interconnessione di *hardware* distribuito ed eterogeneo, consentendone l'accesso a tutte le applicazioni presenti in rete;
4. la disponibilità di opportuni strumenti *Hw/Sw* per la gestione ed il controllo in tempo reale del traffico di rete.

La rete è stata collaudata nell'ottobre 2000 e copre l'80% del territorio regionale. Essa è stata realizzata con i suggerimenti avuti in seguito ad una serie di incontri con l'Aipa per la realizzazione della Rupa e della Rupa.

Il centro stella, dove sono collocati gli *host*, risiede a Campobasso mentre i nodi periferici sono dislocati su un'area che copre tutta la Regione.

Attualmente sono collegati al Sistema Tematico regionale la Presidenza della Giunta, tutti gli assessorati, il settore personale, gli uffici distaccati all'Agricoltura, alla Sanità, all'Urbanistica, all'Industria, l'Ispettorato dipartimentale Foreste, il Consiglio regionale, l'Archivio di Stato di Campobasso, le Comunità Montane, le Ausl, gli Uffici agricoli di zona, Ospedali e cliniche private. Inoltre, al di fuori del territorio regionale, il Sistema Tematico regionale è collegato all'Anagrafe tributaria del Ministero delle Finanze, la Corte di Cassazione, Cinsedo.

All'interno della tecnostruttura regionale molisana sono state sviluppate attività rivolte sia all'interno che all'esterno. La gran parte degli investimenti è stata indirizzata principalmente ad alcune aree settoriali come la Sanità, l'Agricoltura e il Turismo - scelta legata alla particolarità del territorio e all'esigenza di incentivare i settori traino per la Regione.

Le attività di autoamministrazione sono state, dunque, fino ad oggi penalizzate rispetto a quelle esterne e la causa può essere individuata nella presenza di una società esterna

che si occupa dello sviluppo informatico dell'ente lasciando un vuoto, organizzativo e di competenze, all'interno dell'ente.

11.2.1. Ict ed attività di autoamministrazione

I servizi applicativi hanno interessato in modo prioritario l'attività della giunta e delle aree di maggior rilievo. E' stato informatizzato l'iter amministrativo delle delibere di Giunta ed oggi tutte le delibere a partire dal 1976 sono archiviate in una banca dati storica. Inoltre, è stata attivata una procedura informatizzata di archiviazione delle pratiche che giungono al Co.Re.Co che consente di protocollarle e classificarle per Comune e per tipologia. Per ciò che attiene all'area finanza e contabilità esiste un sistema informativo di contabilità finanziaria che consente di gestire il bilancio in fase di previsione, di gestione e di consuntivo.

Tuttavia, benché le tecnologie informatiche e di comunicazione avanzate siano abbastanza diffuse all'interno delle singole Direzioni Generali - tutte dotate di *personal computer* e collegamenti in rete - i diversi Settori non sono ancora tutti collegati in rete e questo costituisce un limite per la comunicazione e lo scambio di informazione all'interno dell'ente.

Accade, in più casi, che, per aggirare i lunghi tempi d'attesa di fornitura e consulenza della Molise Dati, i singoli settori si organizzino autonomamente - sfruttando le poche competenze presenti nell'ente - per realizzare collegamenti interni o per progettare *software* specifici. Si tratta, in ogni caso, di iniziative dovute all'operosità dei singoli e alla determinazione dei dirigenti. In modo autonomo dalla struttura di supporto informatico regionale, ad esempio, è stata realizzata l'informatizzazione dello stato matricolare dei dipendenti che oggi consente al personale interno di controllare la propria posizione da postazioni differenti semplicemente inserendo una propria *password* d'accesso. Resta, invece, ancora allo stadio progettuale la rilevazione in rete dei processi di lavoro che consentirebbe un controllo e una revisione delle singole procedure ed un'azione più efficace del neoinsediato nucleo di valutazione.

Il Protocollo Unico informatico è stato realizzato unicamente per l'Assessorato all'Agricoltura ma verrà presto esteso a tutti gli altri uffici regionali. Un obiettivo, questo, che rientra nell'*action plan* regionale.

11.2.2. Ict e gestione del territorio

In Regione Molise con la Legge regionale 3/99 sono stati definiti gli indirizzi per l'informatizzazione degli Uffici e dei servizi della Regione. Attualmente esiste un sistema informativo generale e un sottosistema informativo alla Sanità che collega tutte le Ausl e consente prenotazioni mediche tramite le farmacie e, tra non molto, anche tramite i medici di base. Il servizio si basa su un collegamento in rete di tutte le strutture pubbliche (Ospedali, Poliambulatori) nonché del 50% delle farmacie molisane e di alcuni Comuni per effettuare le prenotazioni delle prestazioni ambulatoriali. Ogni struttura prenotante è in grado di rilasciare al cittadino il foglio di prenotazione con l'orario della visita, autocertificazioni per gli esenti per reddito e fattura di pagamento della prestazione. E' stata poi realizzata un'anagrafe degli assistiti - aggiornata in tempo reale dalle Ausl - e si sta attualmente sperimentando la tessera sanitaria individuale su 57.000 assistiti dalle Ausl. E' invece in fase avanzata la progettazione - affidata a

Molise Dati - dell'informatizzazione dell'intero sistema informativo sanitario e amministrativo-sanitario di tutte le Ausl regionali.

A breve partirà la sperimentazione della firma digitale (realizzata con BNL), inizialmente con l'Assessorato all'Agricoltura, la Giunta regionale e le sei Direzioni Generali, per poi estenderla agli altri settori.

E' stata inoltre realizzata l'informatizzazione dei Comuni molisani, finalizzata alla creazione di una banca dati regionale della popolazione. Il progetto, finanziato dalla Regione, ha consentito di concedere a tutti i Comuni che ne hanno fatto richiesta il *software* per la creazione e la gestione dell'Anagrafe con tutte le applicazioni ad essa connesse. Tutto questo ha consentito di informatizzare gli altri servizi comunali, coinvolgendo e stipulando apposite convenzioni con circa 30 Comuni.

Nell'ambito delle iniziative rivolte ai Comuni è stata poi creata, con il Ministero delle Finanze e con la società ad esso collegata (Sogei), un collegamento in rete *Host-to-Host* di circa 80 Comuni per l'aggiornamento dell'anagrafe tributaria con l'attribuzione contestuale del codice fiscale.

Ma l'attenzione dell'ente è rivolta anche agli utenti esterni per i quali la Regione Molise ha l'ambizione di fornire un *computer* ad ogni cittadino e di attuare azioni di alfabetizzazione informatica diffusa: è stata già stipulata una convenzione con il Ministero del Lavoro tramite ItaliaLavoro per l'alfabetizzazione informatica di V livello per i cittadini..

Per quanto riguarda le attività di comunicazione, la comunicazione interna trova ostacoli nella mancanza di collegamento in rete tra tutti i settori dell'ente. Laddove è stato attivato (come nel caso del Settore Agricoltura)³⁶, il protocollo informatico è un ottimo strumento di comunicazione, negli altri casi, invece, per lo scambio delle informazioni viene utilizzata la posta elettronica.

Anche la comunicazione esterna risulta carente. L'ipotesi di realizzare dei *call centre* è a tutt'oggi ferma e l'Urp non è stato ancora attivato - sebbene sia stato effettuato un corso di formazione per personale Urp. Dunque, oggi, le relazioni con l'esterno vengono gestite attraverso il centralino della Regione o il *web site* che garantisce un accesso diretto alle banche dati delle leggi e dei regolamenti regionali (raccolta completa, a partire dal 1971 nel testo coordinato; ricerca effettuabile per materia, argomento e indice cronologico), del Bollettino Ufficiale e delle delibere del consiglio (testo integrale; attiva dal maggio 2000).

11.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione

La mancanza di professionalità tecnica all'interno dell'ente è imputabile non solo all'esternalizzazione della funzione "Sistemi Informativi" bensì anche all'assenza di una programmazione delle attività formative, dovuta alla scarsa attenzione prestata nelle politiche del personale a questo aspetto e alla conseguenziale inadeguatezza delle risorse a disposizione della funzione "Formazione".

Fino ad oggi quest'ultima ha realizzato principalmente corsi di aggiornamento riservati alla generalità dei dipendenti sulla base delle esigenze manifestate dalle varie direzioni. Solo attualmente, superando un ritardo dovuto alla poca attenzione dell'amministrazione verso questa dimensione, si sta realizzando un'analisi dei

³⁶ Qui, un'apposita procedura informatizzata consente la gestione di un archivio delle aziende agricole che ha l'obiettivo di creare un'anagrafe delle aziende e degli imprenditori con informazioni specifiche sulle risorse utilizzate nell'attività produttiva.

fabbisogni formativi. I corsi finora realizzati, di breve durata e riguardanti varie tematiche - da corsi sull'introduzione dell'euro a giornate di formazione sui procedimenti disciplinari per tutta la dirigenza o sulla responsabilità dirigenziale (vedi Tab. 11.1) - non sono stati monitorati dall'ente attraverso modalità d'assistenza d'aula o la predisposizione di una procedura di valutazione finale e hanno tralasciato quasi del tutto, per un'indisponibilità di risorse, la formazione informatica. Solo in un unico caso la funzione "Formazione", riscontrando un bisogno generalizzato di una preparazione più completa e puntuale in ambito informatico, ha realizzato, usufruendo dei fondi del Fse, due corsi di formazione a distanza per l'alfabetizzazione informatica del personale. I corsi, aperti al personale (fino al VII livello) di tutti i settori, hanno visto partecipare 160 dipendenti (80 dipendenti per ciascuna edizione) che sono stati dotati di strumentazione tecnologica *ad hoc* che ha consentito uno studio costante anche in prospettiva di un esame di valutazione conclusivo.

La maggior parte della formazione informatica è stata curata, invece, dal Settore Informatica. Infatti, in base alla convenzione tra la Regione e la Molise Dati, la società provvede quasi interamente a soddisfare le necessità che in tale ambito vengono avanzate dal personale regionale. Il Settore Informatica presenta annualmente alla Giunta regionale un piano formativo realizzato sulla base delle esigenze che durante l'anno vengono ad esso segnalate.

Tab. 11.1 – Regione Molise: formazione effettuata nell'anno 2001

Articolazione organizzativa dell'ente	Corsi realizzati	Titolo dei corsi e contenuti/obiettivi	Inquadram professionale destinatari ^a	Ore di formazione/corso
Direzione Generale "Presidenza della Giunta regionale	4	- introduzione dell'euro negli enti locali	7	35
		- responsabilità disciplinare del pubblico impiego - dirigenza pubblica, responsabilità e controversia di lavoro - master europrogettazioni - gestione programma comunitario.	1	6
Direzione Generale "Programmazione, Coordinamento e Rapporti con l'U.E. EE.LL.PP, Pubblico"	4	- introduzione dell'euro negli enti locali	1	36
		- responsabilità disciplinare del pubblico impiego - dirigenza pubblica, responsabilità e controversia di lavoro	8	40
Direzione Generale "A.A.GG. Personale Organizzazione Risorse Finanziarie e Strumentali, Contenzioso"	9	- introduzione dell'euro negli enti locali	13	82
		- responsabilità disciplinare del pubblico impiego - dirigenza pubblica, responsabilità e controversia di lavoro - documentazione amministrativa e autocertificazione - processo amministrativo - ripensare il lavoro pubblico - gestione delle presenze	8	30
Direzione Generale "Politiche Agricole Alimentari e Forestali"	5	- introduzione dell'euro negli enti locali	9	45
		- responsabilità disciplinare del pubblico impiego - dirigenza pubblica, responsabilità e controversia di lavoro	2	12

		- introduzione dell'euro negli enti locali	1	6
Direzione Generale "Politiche del Territorio, dei Trasporti e della Casa"	10	- responsabilità disciplinare del pubblico impiego -dirigenza pubblica, responsabilità e controversia di lavoro -appalti LLPP. e conf. serv. accordi di program -sistemi fito dep. e lagun. acque reflue	14	73
Direzione Generale "Politiche Sanitarie, della Tutela Ambientale e della Sicurezza Sociale"	5	- introduzione dell'euro negli enti locali - responsabilità disciplinare del pubblico impiego -dirigenza pubblica, responsabilità e controversia di lavoro -attestato di micologo	1	12
Direzione Generale delle "Attività Produttive, Politiche del Lavoro, della Formazione professionale, del Turismo, della Cultura"	7	- introduzione dell'euro negli enti locali - responsabilità disciplinare del pubblico impiego -dirigenza pubblica, responsabilità e controversia di lavoro	4	45
Direzione Generale Consiglio regionale)	4	- introduzione dell'euro negli enti locali - responsabilità disciplinare del pubblico impiego -dirigenza pubblica, responsabilità e controversia di lavoro	4	48
		- introduzione dell'euro negli enti locali	5	35
		- responsabilità disciplinare del pubblico impiego -dirigenza pubblica, responsabilità e controversia di lavoro	1	12
TOTALE	48		-	564

Legenda:

a = è qui indicato il livello del personale a cui è stata indirizzata l'attività formativa

Fonte: Regione Molise "Direzione Generale degli AA.GG. del Personale, dell'Organizzazione, delle Risorse Finanziarie e strumentali del contenzioso"

A tutt'oggi, il 90% della formazione informatica è stata programmata e realizzata da Molise Dati, che ha predisposto, presso la propria sede o all'interno dell'ente, corsi d'informatica di base per il personale che presentava richiesta.

Tuttavia, questa scissione dell'aspetto formativo tra il Settore Formazione - che programma interventi di vario tipo in base alle richieste delle singole direzioni - ed il Settore Informatica - che organizza la formazione in ambito informatico senza tener presente i bisogni rilevati dal Settore Formazione - lascia intravedere un'assenza di coordinamento tra i due settori. Inoltre, la presenza di una struttura esterna per l'informatizzazione, non coadiuvata adeguatamente all'interno a causa della mancanza di competenze specifiche, crea problemi nella realizzazione degli obiettivi. Al riguardo, infatti, si precisa che il Settore Informatica non ha personale a disposizione ma è composto unicamente da un dirigente, non tecnico, che funge da *trait d'union* tra l'ente e la Molise Dati. L'assenza, dunque, di tecnici informatici interni rende difficile la comprensione degli obiettivi e delle necessità dell'ente da parte dei tecnici esterni. Per porre rimedio a questa situazione, la Direzione Generale Risorse Umane non esclude, per il futuro, l'acquisizione di professionalità specifiche che possano supportare l'ente internamente e nei suoi rapporti con l'esterno.

11.4. Prospettive e scenari

Dal punto di vista organizzativo e formativo oggi la Regione Molise punta ad uno snellimento dell'organizzazione secondo dei canoni di efficienza; alla privatizzazione del rapporto di lavoro; ad un metodo di lavoro per obiettivi che preveda l'applicazione di sistemi premianti a chi raggiunge dei risultati; all'applicazione di piani formativi orientati all'area della managerialità.

Per quanto riguarda lo sviluppo delle Ict, invece, la progettualità dell'ente mira all'ampliamento e al potenziamento della rete telematica regionale.

Il progetto per la realizzazione della "Società dell'Informazione" del Por Molise 2000-2006 - attualmente in programmazione - prevede un investimento di circa 20 milioni di € per la predisposizione di interventi integrativi finalizzati a dare ulteriore impulso allo sviluppo dell'Ict. Esso contempla la definizione delle linee guida per uniformare agli standard tecnologici del Sistema Telematico regionale i sistemi informativi delle pubbliche amministrazioni locali che parteciperanno alla Rete Unitaria della Regione Molise: l'obiettivo è costituire un sistema di relazioni cooperative tra tutti i soggetti istituzionali (Regione, enti locali, Comunità Montane, Consorzi industriali, Ausl, Camere di Commercio, Centri per l'impiego, ecc.) che aderiranno all'iniziativa. Un sistema che, innanzitutto, consentirà ai soggetti coinvolti lo scambio di informazioni e dati utili ad innalzare il proprio livello di efficienza e di funzionalità; in secondo luogo, permetterà a tutti i potenziali utenti della rete di conoscere la realtà della Regione Molise e di utilizzare le informazioni ed i servizi on line che verranno successivamente attivati.

Il piano d'azione regionale sull'*e-government*, in sintesi, prevede:

1. l'automatizzazione di tutti gli Atti amministrativi (protocollo telematico, firma digitale)
2. l'implementazione dei servizi IP nei Comuni della Regione
3. il potenziamento e l'ampliamento della rete *intranet* e *extranet*
4. un anagrafe sanitaria distribuita su tutto il territorio
5. la tessera sanitaria a tutti i cittadini
6. l'adeguamento *hardware* degli uffici regionali
7. l'ampliamento della rete con un pop *internet* per tutti i 136 comuni molisani.

Tab. 11.2 – Regione Molise: progetti per l'*e-government*

<i>misure per l'e-government</i>	contenuti ed obiettivi del progetto	stato di attuazione del progetto	soggetto promotore	provenienza del finanziamento	soggetti coinvolti
<i>automatizzazione e degli atti amministrativi</i>	protocollo telematico, firma digitale	In via di definizione	Regione Molise	Por 2000-2006 della Regione Molise -	Regione Molise Molise Dati

<i>Progettazione e attuazione del Sistema Telematico Molise</i>	- costituzione di un “sistema di relazioni cooperative” tra tutti i soggetti istituzionali che aderiranno all’iniziativa. Obiettivi: - creare la “Rete Unitaria Regione Molise” (<i>extranet</i>) - costruire la “Rete <i>internet</i> Molise” (<i>intranet</i>) strutturalmente integrata nella “Rete Unitaria Regione Molise”, - definire le linee guida per uniformare ed omogeneizzare agli standard tecnologici del “Sistema Telematico Molise”, i “Sistemi Informativi Locali” delle Autonomie Locali e di ciascuno dei soggetti istituzionali che parteciperanno alla “Rete Unitaria della Regione Molise” ed alla “Rete <i>internet</i> Molise”, - progettare e realizzare il “Nuovo Sistema Informativo regionale”, quale banca dati informatizzata, attraverso la quale porre le basi per giungere alla creazione e allo sviluppo del “Sistema Telematico Molise” - addestramento e aggiornamento del personale coinvolto	In via di definizione	Regione Molise	Por 2000-2006 della Regione Molise - Misura 6.3	Regione Molise Molise Dati enti locali
<i>anagrafe sanitaria distribuita su tutto il territorio</i>		In via di definizione	Regione Molise	Por 2000-2006 della Regione Molise - Misura 6.3	Regione Molise Molise Dati
<i>tessera sanitaria a tutti i cittadini</i>		In via di definizione	Regione Molise	Por 2000-2006 della Regione Molise - Misura 6.3	Regione Molise Molise Dati
<i>adeguamento hardware degli uffici regionali</i>		In via di definizione	Regione Molise	Por 2000-2006 della Regione Molise - Misura 6.3	Regione Molise Molise Dati

Fonte: Regione Molise - Molise Dati

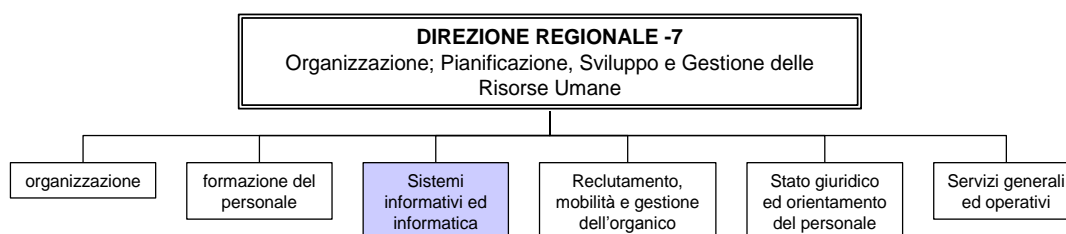
Per la progettazione e il coordinamento del piano d’azione per l’*e-government* la Regione ha creato il Forum della Società dell’Informazione - in cui rientrano oltre a Molise Dati anche le Università, i Comuni e le Province - guidato da un consulente esterno nominato dal Presidente della Regione. Attualmente, in seguito al recente cambio di Giunta la situazione è via di ridefinizione.

Per dare concretezza a questi progetti, la Regione Molise, insieme alle Regioni Marche, Abruzzo, Lazio, Umbria e Toscana ha costituito un tavolo di lavoro permanente coordinato dalla Regione Marche al fine di realizzare progetti comuni ed avere maggiori possibilità d’accesso ai fondi comunitari e dell’*e-government*. Il fine ultimo di questa rete tra le Regioni del centro Italia è il trasferimento di *know-how* e lo scambio di *best practices* tra le Regioni, un interscambio di progetti e procedure.

12. LA REGIONE PIEMONTE

Con la legge n. 51 del 1997, la Regione Piemonte ha ridefinito profondamente la propria struttura organizzativa, compattando i precedenti Settori, circa 70 in tutto, in 32 Direzioni. In concreto, ciò ha portato ad una concentrazione delle competenze e alla creazione di un nuovo livello apicale, le Direzioni appunto, che rappresentano anche altrettanti poli di responsabilità amministrativa e centri di costo. È nell'ambito di questa riforma organizzativa che è stata istituita la Direzione 7, "Organizzazione; Pianificazione, Sviluppo e Gestione delle Risorse Umane, Settore Sistemi Informativi ed Informatica", che si articola in 6 Settori, tra i quali i "Organizzazione", "Formazione del Personale", "Sistemi Informativi e Informatica" (v. fig. 12.1).

Fig. 12.1 – Regione Piemonte: Organigramma della Direzione 7



Fonte: ricostruzione da www.Regione.piemonte.it

A sua volta, la Direzione 7 si colloca nell'ambito dell'Assessorato "Bilancio e Finanze, Personale e sua organizzazione, Patrimonio, Politiche per l'efficienza, Controllo di gestione, Legale e contenzioso, Società partecipate" – posizione che ne sottolinea la rilevanza strategica entro le attività di programmazione dell'ente. Alla Direzione, infatti, compete l'attività di supporto agli organi di governo per l'esercizio delle funzioni di organizzazione complessiva delle strutture interne, anche sotto l'aspetto dell'informatizzazione degli uffici – elemento considerato centrale nella definizione dell'assetto organizzativo interno.

Più in generale, dal punto di vista del processo decisionale, gli obiettivi strategici assegnati alle varie direzioni sono stabiliti nel Documento di Programmazione Economico-Finanziaria, e tradotti poi in programmi operativi, che a loro volta si articolano, ad un livello di dettaglio maggiore, nei Piani di Lavoro. In pratica, la Regione Piemonte si caratterizza come un'organizzazione per direzioni e per obiettivi. In quest'ambito, il piano di lavoro è lo strumento che permette, partendo dal Dpef e attraverso una serie di obiettivi a cascata, di legare il trattamento accessorio – e cioè la retribuzione di risultato per i direttori, per i dirigenti e per le posizioni organizzative, nonché gli incentivi di produttività per il risultante personale – al conseguimento degli obiettivi strategici assegnati alle singole direzioni. Finalità ultima, quella di creare squadre che condividano uno stesso interesse, sostenuto da un sistema di incentivazione economica, nel perseguimento dell'obiettivo.

12.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alla Ict

Il Settore "Sistemi Informativi e Informatica" al momento può contare su una ventina di dipendenti circa, e prevede tre posizioni organizzative di tipo A: un responsabile in materia di piano di sviluppo del sistema informativo regionale, un responsabile della

infrastruttura di rete, ed un responsabile dell'assistenza *software e hardware*, oltre che degli acquisti. Rispetto alle altre funzioni e al sistema informativo interno, l'attività del Settore SI consiste sostanzialmente nel rilevare i bisogni informativi degli uffici; predisporre il piano triennale³⁷, formalmente adottato con delibera del Consiglio regionale e recante una serie di indicazioni strategiche circa gli elementi sui quali si intende far leva nel triennio; predisporre gli aggiornamenti e le verifiche annuali sullo stato di attuazione del piano; attivare, compatibilmente alle risorse disponibili, i progetti di sviluppo; e gestire le relazioni informative. Rispetto ai soggetti e al sistema informativo esterno, invece, l'attività è diretta alla costruzione di un sistema informativo della pubblica amministrazione regionale, che connetta tutti gli enti pubblici presenti sul territorio piemontese.

Accanto al Settore SI, un ruolo strategico per lo sviluppo del sistema informativo della Regione è stato svolto senza dubbio dal Settore "Organizzazione", che non si è limitato ad assecondare il processo di informatizzazione, ma bensì lo ha indirizzato nel senso dell'attuazione del decentramento amministrativo e della semplificazione delle pratiche burocratiche. Al momento attuale, il Settore "Organizzazione" vede al suo interno 8 dipendenti, e si articola in due posizioni di tipo A (la prima di progettazione di sistemi di innovazione tecnologica e di sistemi operativi, e la seconda di analisi organizzativa e strutturazione delle competenze), e una posizione di tipo C, con responsabilità di analisi dei procedimenti amministrativi. Priorità della funzione "Organizzazione" per il prossimo futuro, stabilita dal mandato che la Giunta ha assegnato alla Direzione, è quella di arrivare ad una modifica dell'attuale legge di organizzazione, per snellire ancora la macchina regionale, delegificare, ed interagire sempre più direttamente con gli altri enti della Pubblica Amministrazione locale. In concreto, il nuovo assetto strutturale dovrebbe prevedere una riduzione del 20% delle direzioni³⁸, e quindi un ulteriore accorpamento dei settori – reso possibile proprio dall'integrazione crescente dei flussi di lavoro, che si è concretizzata anche nella creazione di alcuni gruppi trasversali: come quello inter-direzionale, che vede il coinvolgimento di una cinquantina di dipendenti circa, per le Olimpiadi del 2006; o quelli per il restauro della Venaria Reale e per le collezioni residenze sabaude.

12.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

La riforma organizzativa del 1997 ha riunito in un'unica Direzione quelle che possono essere considerate, storicamente, le leve strategiche dello sviluppo del sistema informativo della Regione Piemonte: innovazione tecnologica, riorganizzazione amministrativa e formazione all'utilizzo delle nuove tecnologie.

È nel 1983, infatti, che viene predisposto il primo Piano Formazione in materia di informatica, e a partire dall'85 i corsi di introduzione all'uso del Pc iniziano ad essere erogati in modo diffuso a tutti i dipendenti senza alcuna esclusione. Nel 1986, la legge n. 42 segna la nascita ed il riconoscimento della funzione sistemi informativi, con l'istituzione di un apposito Settore a livello dirigenziale apicale. Questo Settore assumerà un ruolo centrale nella diffusione delle tecnologie informatiche all'interno dell'ente, dall'introduzione dei Pc a quella delle prime caselle di posta elettronica. Ma è a partire dalla metà degli anni '90 che si registrano gli sviluppi più importanti. Nel 1996

³⁷ Il primo piano triennale di sviluppo del sistema informativo è stato redatto nel 1993.

³⁸ I Settori costituiscono al momento l'unica struttura di dirigenza contrattualizzata. I Direttori sono invece extra-contrattualizzati, in quanto i loro contratti hanno natura privatistica.

la Regione decide di dotarsi, con un investimento strategico di risorse, di una rete di telecomunicazione diffusa capillarmente sul territorio, "Piemonte in Rete", che nel 1998, in seguito alla firma di una convenzione con Aipa, viene riconosciuta come Rugar, Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione regionale, destinata ad integrarsi con la RUPA nazionale.

Di fatto, in questi anni, lo sviluppo della rete regionale segue da vicino il processo di decentramento amministrativo e di semplificazione delle procedure promosso a livello normativo dalle leggi Bassanini e dai relativi decreti di attuazione, giungendo ad ottenere, nel 1999, riconoscimenti importanti da parte del Forum per la Pubblica Amministrazione. È il caso del Sistema Informativo della Formazione Professionale e della Banca Dati della Popolazione Piemontese – quest'ultima candidata alla selezione europea delle *best practices* nella Pa.

Al momento attuale, il sistema informativo della Regione Piemonte si basa essenzialmente sull'utilizzo a 360° della rete, con un'unica *server farm*, il Csi Piemonte, (società partecipata da Regione Piemonte, Provincia di Torino, Comune di Torino, altri enti tra cui alcune Province, la gran parte delle aziende ospedaliere e sanitarie regionali, l'Università degli studi ed il Politecnico di Torino) al quale è affidata la gestione dell'intero sistema informativo³⁹. In particolare, il Sistema Informativo regionale si presenta come un'architettura a tre livelli: una *intranet*, riservata agli uffici regionali (dominio dell'ente); una *extranet* di interconnessione con enti ed organismi locali della pubblica amministrazione regionale e, attraverso questa, con la pubblica amministrazione centrale (dominio di interconnessione); ed *internet*, attraverso il sito regionale, per il rapporto con i cittadini. Si può dire, quindi, che la rete unitaria copre l'intero territorio regionale, con 365 sedi di amministrazioni ed enti connesse permanentemente, di cui 80 nella sola area metropolitana di Torino. Inoltre, appartengono al dominio della rete unitaria 400 siti *web*, registrati e non; ed il solo sito della Regione Piemonte ha registrato nel corso del 2000 circa 600mila contatti al mese.

Il CSI Piemonte, oltre a gestire il sistema di interconnessione in rete, è anche il principale fornitore di *software*. Con l'ente regionale vi è un rapporto di partnership, stabile e continuativo, che non esime però il consorzio dall'adeguarsi ad una logica di mercato. Per ogni attività, infatti, il CSI Piemonte deve presentare un'offerta soggetta a valutazione di congruità tecnologica, funzionale ed economica; è, inoltre, tenuto a rendicontazione ed a collaudo finale. Per l'*hardware*, invece, si ricorre prevalentemente a bandi di gara europei, e quindi a una selezione basata su criteri di mercato.

Il processo di diffusione delle Ict ha dunque comportato modifiche profonde nei metodi e nelle procedure di lavoro tanto a livello operativo che strategico-direzionale, come sembra confermare anche il processo di riorganizzazione interna dell'ente, che si basa, come già sottolineato, sulla piena integrazione dei flussi di lavoro. Ma ad essere mutate sono anche le relazioni con le altre istituzioni presenti sul territorio, che, nel quadro della Rugar, hanno potuto partecipare a una serie di progetti trasversali in aree di intervento quali le attività economiche e produttive, sanitarie e di politica sociale, dirette al territorio e ambiente, alla cultura e allo spettacolo, alla promozione turistica. Sono questi, infatti, i settori al centro del Piano di Sviluppo del Sistema Informativo regionale

³⁹ A partire dal 1996 questa rete unitaria ha sostituito progressivamente le sottoreti settoriali (Sanità, Agricoltura, Biblioteche ecc.), cresciute con lo sviluppo del sistema informativo regionale. Al momento attuale i *server* dipartimentali sono del tutto marginali, e la tendenza è verso una centralizzazione nel Csi Piemonte.

2001-2003, su cui si concentrano quindi le attività di informatizzazione orientate alla gestione del territorio.

12.2.1. Ict ed attività di autoamministrazione

Nell'ambito delle attività amministrative di tipo operativo, l'informatizzazione ha consentito non solo uno snellimento delle procedure ma anche una maggiore e migliore circolazione dei dati e delle informazioni, tutte facilmente reperibili sulla *intranet*, fatti salvi gli atti contenenti dati sensibili e quindi vincolati da *privacy*, che vengono messi a disposizione dei soli uffici interessati dai procedimenti in questione.

Al momento attuale, risultano informatizzate tutte le procedure principali, e cioè: bilancio, ragioneria, funzionari delegati, gestione delibere e determinazioni, controllo di gestione, organizzazione, patrimonio, presidenza, usi civici, sistema integrato di sicurezza. Il 2000 e l'Euro hanno rappresentato due scadenze importanti per la revisione e l'aggiornamento degli applicativi. Le procedure di determina, delibera, bilancio e ragioneria, ad esempio, sono state completamente rivisitate ed adeguate al nuovo scenario, abbandonato il vecchio sistema Filenet, ormai obsoleto, a favore di una tecnologia integrata nel Sistema Informativo regionale (SIRe), con l'adozione di un sistema di *workflow*. Anche il sistema di gestione degli atti amministrativi si è arricchito di nuove componenti, che consentono oggi a tutti i Consiglieri di accedere in tempo reale ai testi degli atti in versione integrale, mentre il progetto di informatizzazione del Protocollo, già basato su di un modello organizzativo federato facente capo alle singole Direzioni, si è ulteriormente sviluppato con una serie di attività volte alla riprogettazione di componenti in grado di avviare futuri progetti di interscambio e di memorizzazione dei documenti amministrativi.

Riguardo al sistema di gestione del personale, è stata introdotta la bollatura elettronica dei dipendenti che, attraverso l'installazione di bollatrici collegate in rete e la distribuzione, ad ogni dipendente, di un *badge* identificativo, si propone sostanzialmente l'attuazione di quanto previsto dal nuovo contratto decentrato in materia di saldi orari plurisettemanali mensili e plurimensili. Il *badge* identificativo, inoltre, presenta una pluralità di funzioni, da *smart-card* per la firma elettronica a strumento di accesso ai sistemi informativi.

Nell'ambito del Patrimonio, invece, nel 1999 ha preso avvio la costituzione del sistema informativo per la Direzione Patrimonio Tecnico, che, accanto alle procedure di gestione amministrativa, ha avviato la costruzione di un sistema informativo integrato per la gestione dei Beni Mobili e Immobili che la Regione Piemonte a vario titolo possiede e utilizza. Tale sistema prevede l'integrazione delle tradizionali componenti di gestione amministrativa con i dati tecnici e progettuali (informazioni tecniche, certificazioni, disegni e planimetrie CAD, immagini, elaborati grafici e documentali) fino all'individuazione cartografica del bene sul territorio. La base dati iniziale è costituita dalle informazioni e dagli elaborati tecnici provenienti dal censimento dei beni mobili e immobili, che dovrà essere integrata con tutte le informazioni mancanti (beni mobili e immobili non oggetto del censimento) ed estesa a tutte quelle componenti che l'ente gestisce.

Questi due ultimi progetti, di fatto, si collocano pienamente nella direzione indicata dal Piano di Sviluppo del Sistema informativo regionale 2001-2003, che indica, quali obiettivi prioritari nell'ambito delle attività di gestione e amministrazione, da un lato l'eliminazione della carta e la piena diffusione dei documenti in formato elettronico

corredati da firma digitale; e, dall'altro, la costruzione di banche dati integrate, fruibili sia all'interno che all'esterno dell'ente. È questo anche il caso del progetto 'Dati Centrali', che si propone di individuare le informazioni di utilizzo collettivo tra i diversi applicativi e la costruzione di un unico punto di inserimento e gestione. La prima fase, al momento in corso, consiste sostanzialmente nell'analisi dei dati trattati dal SIRE e nell'individuazione delle informazioni di interesse comune, quali, ad esempio, le strutture regionali (Assessorati, Direzioni e Settori), i dipendenti regionali e la loro collocazione nella struttura organizzativa, le sedi regionali, di Comuni e Province.

Ma la costruzione di banche dati integrate ha anche rilevanza strategica per le attività di supporto alle decisioni. In quest'ottica si colloca ad esempio la realizzazione di un Repertorio Progetti da parte del Settore Programmazione, che dovrebbe facilitare sia le fasi di previsione che di monitoraggio degli investimenti pubblici, in base a quanto previsto dalla legge 144/99. Sono poi in corso di realizzazione la banca dati degli atti di programmazione negoziata (intesa Stato-Regione e accordi quadro, patti territoriali e accordi di programma ex 142/90) e la banca dati per il Fondo Investimenti Piemonte (FIP), che si basano sul coinvolgimento di tutte le Direzioni, già attualmente tenute a fornire in forma cartacea tutte le informazioni sui progetti e le categorie di intervento nell'ambito specifico di competenza. Nel 1999 è stato realizzato, poi, il nuovo sistema informativo del Bilancio e della Ragioneria in ambiente *open*, che, coerentemente alla normativa varata a livello nazionale (decreti legislativi 286/99 e 76/2000), rivede la procedura del Controllo di gestione, che diventa esclusivamente un controllo direzionale, mirato a supportare la dirigenza.

Numerosi, poi, i progetti che fanno riferimento al comparto delle politiche sanitarie e sociali, e che quindi rientrano nell'ambito delle competenze delle Direzioni Sanità e Politiche Sociali. È il caso, ad esempio, della banca dati degli assistibili, che garantisce l'identificazione univoca del cittadino, consente di controllare le prestazioni erogate, di quantificare i bisogni degli assistibili e di operare la valutazione della spesa e dei livelli di assistenza; il progetto di informatizzazione dei medici di base, attualmente in corso; il monitoraggio del sistema tariffario, che ha l'obiettivo di controllare i costi della produzione sanitaria; l'informatizzazione dei servizi per le tossicodipendenze; la rete integrata di gestione per l'emergenza, che prevede la realizzazione di un sistema informativo centralizzato per la gestione regionale del 118; il progetto di Rete Oncologica, per la creazione di una base informativa comune tra i centri regionali specializzati. Inoltre, per consentire la piena operatività del sistema di informatizzazione dei medici di base, è in fase di attivazione la sperimentazione di una Sanity Card, per il riconoscimento dei soggetti, operatori sanitari e pazienti, e la memorizzazione di informazioni sensibili di interesse sanitario (attestati di esenzione, patologie, prescrizioni ecc.). È previsto anche un potenziamento del Sistema informativo socio-assistenziale, con la costruzione di un *data warehouse* di direzione e l'attivazione di un sito *intranet* per il collegamento diretto con i soggetti gestori delle attività socio-assistenziali sul territorio.

12.2.2. Ict e gestione del territorio

Accanto a questi progetti volti a favorire principalmente l'operatività interna dell'ente, ve ne sono altri che invece si pongono come finalità principale il sostegno al sistema informativo della Pubblica Amministrazione regionale, e che vedono quindi l'ente nella veste di istituzione guida del processo di riforma della Pa piemontese. Rientrano in

questa categoria le realizzazioni infrastrutturali dirette a rendere più efficienti le comunicazioni tra pubbliche amministrazioni e tra queste e la società, in un'ottica di rete che privilegia innanzitutto il potenziamento della RUPAR, Rete Unitaria del Piemonte, già individuata tra le 13 priorità del governo regionale nella scorsa legislatura. In questa direzione, come abbiamo visto, si colloca l'informatizzazione del protocollo, in base a quanto previsto dal Dpr 428/98, che, nel disciplinare la tenuta del protocollo informatico, fa espresso riferimento alla necessità di garantire la comunicazione tra aree di una medesima amministrazione e con amministrazioni esterne. È in questo senso che si pone inoltre il progetto di interscambio di documenti informatici nella Pa, che prevede sostanzialmente due fasi: la definizione di standard applicativi di colloquio tra sistemi informatici, per consentire lo scambio di documenti; e la realizzazione delle interfacce corrispondenti per il sistema in uso presso ciascuna amministrazione aderente al progetto.

Elemento essenziale ai fini dell'attuazione dell'interscambio dei documenti resta, però, quello della firma digitale: al riguardo, va sottolineato che la Regione Piemonte si è costituita come autorità di certificazione, in base a quanto previsto del decreto 513/97, proponendosi, quindi, come garante della validità dei documenti trasmessi per via telematica. Nel corso del 2000 si è potuta così iniziare la diffusione della tecnologia della firma digitale presso gli enti e i comuni piemontesi aderenti alla RUPAR.

Oltre che nell'ambito dei progetti di natura propriamente amministrativa, intrapresi nell'ottica del decentramento e della semplificazione della pubblica amministrazione regionale, la Regione Piemonte promuove la collaborazione con gli enti e le amministrazioni locali anche su problematiche più specifiche, che rientrano nelle competenze delle diverse Direzioni e Settori in cui è suddivisa la sua struttura organizzativa. A questo proposito, il Piano di Sviluppo del Sistema informativo regionale 2001-2003 individua 5 aree di intervento: attività economiche e produttive, sanità e politiche sociali, territorio e ambiente, cultura e spettacolo, promozione turistica.

Il comparto delle attività economiche e produttive è a sua volta suddiviso in 5 sotto-aree: agricoltura, commercio e artigianato, formazione professionale e lavoro, opere pubbliche, industria. Si tratta, quindi, di un settore strategico per l'intero sistema Regione, nel cui ambito lo sviluppo del sistema informativo regionale si ritiene possa assicurare un contributo importante favorendo i processi di decentramento, la costruzione di banche dati integrate, il supporto ai processi decisionali, la diffusione e la condivisione delle informazioni.

Per quanto riguarda in particolare l'area dell'agricoltura, la legge regionale 17/99, che ha avviato il processo di delega di competenze verso province e comunità montane, ha richiesto una riprogettazione del sistema informativo Cerere, con il passaggio di applicativi – e di risorse umane – agli uffici provinciali ora competenti. Parallelamente, il progetto Assonet ha consentito l'informatizzazione delle cooperative agricole, con un costante aggiornamento delle informazioni presenti in rete e dei servizi offerti dalle cooperative. Inoltre, con il progetto Census, è in fase di completamento il 5° censimento generale dell'agricoltura. Partendo da queste informazioni e procedendo al recupero di quelle dei censimenti precedenti, si prevede la costruzione di una banca dati (*Data Warehouse*) che dovrebbe costituire uno strumento di supporto per la valutazione delle azioni nei confronti del mondo agricolo.

Per quanto riguarda, inoltre, l'area delle opere pubbliche, nel settembre 1999 è stato avviato l'Osservatorio dei Lavori Pubblici, che ha sviluppato la banca dati già istituita

con la legge regionale 18/84, mettendo in comunicazione la Regione con Province, Comuni, Comunità montane, Ausl, consorzi e società private, che hanno trasmesso dati sulle opere appaltate nel 1999. Ulteriore fonte di dati rilevanti è costituita dalle schede dell'Autorità per la vigilanza sui lavori pubblici. L'Osservatorio ha assunto dunque in questi anni la valenza di un vero e proprio contenitore di servizi rivolti a soggetti pubblici e privati, come dimostra l'avvio del Prezzario regionale dei Lavori Pubblici, organizzato in sezioni tematiche, che dovrebbe fornire indicazioni sui prezzi di riferimento per opere e lavori pubblici.

Nell'ambito della Direzione Commercio ed Artigianato, poi, sono stati realizzati una serie di progetti mirati alla raccolta ed analisi statistica delle informazioni sull'artigianato, il commercio, la rete commerciale e la conversione del sistema informativo dei Carburanti. Passo successivo è la costruzione di una base dati decisionale sulla Rete Commerciale organica e storicizzata, per consentire la ricostruzione di un quadro completo sul settore, e consentire la diffusione presso gli enti locali di informazioni di sintesi.

Anche nell'area dell'industria, il sistema informativo del Settore Pianificazione e Verifica delle Attività Estrattive (Bdae) nato come strumento per la gestione di informazioni relative a cave, pozzi, acque minerali e sondaggi, è in fase di adeguamento ai nuovi standard tecnologici, con l'utilizzo degli strumenti GIS attualmente in commercio.

Nell'area della formazione professionale e del lavoro, invece, l'utilizzo delle Ict è oramai un dato acquisito, come evidenziato dal Centro risorse avviato dalla Direzione competente, e che al momento consente l'accesso a tutte le informazioni relative a: figure professionali, percorsi formativi, dati relativi ai corsi, disposizioni comunitarie, normative statali e regionali, atti attuativi collegati, giurisprudenza di rilevanza specifica, rassegne stampa tematiche, estratti di documentazione giuridica da BUR e Gazzette Ufficiali, nonché alle banche dati di documentazione giuridica, agli indirizzari ed alle anagrafiche di direzione. È previsto anche l'accesso a risorse informative provenienti da altri sistemi informativi regionali ed europei, attraverso l'utilizzo di tecnologie *internet-intranet* compatibili, su piattaforme, architetture e con strumenti che consentano la gestione comune ma ad accesso variabile a seconda dell'abilitazione concessa all'utente. Al momento attuale, il trasferimento di competenze in materia di collocamento dal Ministero del Lavoro alla Regione ed alle Province e la creazione dei Centri per l'impiego ha portato in primo piano la necessità di creare un sistema integrato con il sistema informativo dell'istruzione, per il controllo dell'obbligo formativo, con gli altri progetti e strumenti esistenti a livello nazionale e comunitario, con i sistemi informativi di enti quali Inps e Inail, al fine di fornire un supporto reale alla piena operatività dei centri stessi.

Altrettanto numerosi i progetti nel comparto ambiente e territorio. In particolare, fanno capo alla direzione tutela e risanamento ambientale – programmazione gestione rifiuti il Sistema informativo regionale ambientale (Sira) e il polo regionale del Sina; il sistema informativo delle aziende a rischio (Siar) e il rischio tecnologico; la Valutazione di Impatto Ambientale; il sistema regionale di monitoraggio della qualità dell'aria (Srqa); il piano regionale qualità dell'aria e l'inventario emissioni; l'Osservatorio sui Rifiuti; l'anagrafe dei siti da bonificare e il piano regionale di bonifica delle aree inquinate; l'osservatorio per l'energia. La Direzione ha realizzato e gestisce anche il Sistema Informativo delle Risorse Idriche, che si pone l'obiettivo di mettere a disposizione informazioni univoche ed utili quali supporto ai processi decisionali.

In materia di territorio, accanto al Sistema Informativo della Montagna (Sirem), la Regione da più di quindici anni lavora per costruire un Sistema Informativo Territoriale, anche per un utilizzo a fini di programmazione. In quest'ambito, particolare rilevanza hanno assunto i Sistemi Informativi Geografici (Gis), che hanno la peculiarità di rendere utilizzabili, in modo confrontabile, informazioni della più disparata origine, in base a un modello di rappresentazione sufficientemente fedele all'originale.

Inoltre, la Regione Piemonte, nell'ambito delle proprie attività di prevenzione e previsione dei rischi naturali, ha attivato, a partire dal 1983, la Sala Situazione Rischi Naturali, una struttura operativa della Direzione Servizi Tecnici di Prevenzione per lo svolgimento delle funzioni di gestione del Sistema di previsione e monitoraggio dei rischi naturali operativo 24 ore su 24; di presidio di tecnici specializzati in grado di acquisire ed elaborare tempestivamente informazioni relative a problematiche ambientali, con possibilità di allertamento in situazioni critiche; e di fornitura all'utenza di un servizio informativo di bollettini e allarmi. L'obiettivo attuale è quello di favorire una diffusione sempre maggiore di informazioni e dispacci attraverso la Rupar, ma anche per mezzo dei sistemi di telefonia mobile. In particolare si prevede di trasmettere i messaggi via posta elettronica e su cellulare a personale reperibile degli enti interessati all'emergenza, servizi che saranno predisposti con tecnologia *web*.

Nell'ambito dell'area cultura e spettacolo, che fa riferimento alla Direzione Promozione Attività Culturali, Istruzione e Spettacolo, il Sistema Informativo dell'Istruzione rileva ed elabora ogni anno le informazioni sulla popolazione scolastica, sul corpo insegnante e sulle caratteristiche strutturali delle scuole piemontesi di ogni ordine e grado. Fondamentale, a tal fine, si è rivelata la sinergia tra Istat, Scuole, Province, Provveditorati e Ministeri. Il sistema gestisce anche l'erogazione dei fondi ai comuni per le spese relative ai servizi mensa e trasporto alunni, e permette di effettuare valutazioni sull'utilizzo dei fondi erogati.

Obiettivo del Sistema Informativo Museale, invece, è quello di assicurare una catalogazione semplificata ed integrata delle diverse tipologie di beni culturali (librari, storico-artistici e archivistici), per contribuire alla creazione un'unica banca dati che descriva il patrimonio culturale del Piemonte. Sono in fase di attuazione, poi, anche alcuni progetti di valorizzazione del territorio, come la "Film Commission", sulle opportunità di ambientazione per le produzioni cinematografiche, e il progetto Venaria Reale, a supporto dei lavori di restauro e valorizzazione della reggia.

Alle iniziative culturali si affiancano quelle del comparto turismo, sviluppate nell'ambito della Direzione Turismo, Sport e Parchi. In particolare, sono in fase di avvio l'Osservatorio dell'offerta turistica e quello dei flussi turistici, che, nella prospettiva delle Olimpiadi del 2006, dovrebbero consentire il monitoraggio delle infrastrutture di interesse turistico (alberghi, agriturismo, campeggi e ristoranti), per migliorare la qualità e la quantità dell'offerta. È previsto anche un potenziamento degli strumenti di diffusione delle informazioni ai cittadini, che viaggeranno non più solo su *internet*, ma anche su cellulare grazie alle consolidate tecnologie *Wap* e *Sms*.

Completano il quadro degli interventi diretti al territorio i progetti del Settore Finanza e di quello Comunicazione. Tra i primi si colloca l'Anagrafe Tributaria del Piemonte (Atp)⁴⁰, e diretta a costituire un primo importante tassello del processo di federalismo fiscale, che dovrebbe disegnare un nuovo ruolo per Regioni ed enti locali, destinati a diventare soggetti attivi nella gestione di un sempre più rilevante volume di gettito. Al

⁴⁰ Istituita con deliberazione della Giunta regionale n. 50-29268 del 31 gennaio 2000.

momento, il sistema informativo dei tributi regionali consente la gestione delle basi dati dei contribuenti – e le relative dichiarazioni e pagamenti – dei principali tributi locali (Ici, Tarsu, Cosap) e regionali (tasse automobilistiche), e nel corso del 2000 sono stati avviati i primi servizi informativi *on line* rivolti direttamente al cittadino. Strumento principale a tal fine, nonché per quanto riguarda in generale la comunicazione con il cittadino, è il sito *internet* della Regione, che nell’ultimo anno è stato al centro di una fase di riprogettazione, sia dal punto di vista editoriale che strutturale, con la ripubblicazione delle sezioni inerenti il territorio e l’ambiente e la realizzazione di una sezione riguardante le politiche sociali. Sempre in relazione alle necessità del sito, la Direzione Comunicazione ha avviato la costruzione di un archivio fotografico accessibile in architettura *web/intranet*, che si propone di mettere assieme i diversi cataloghi parziali attualmente presenti in vari settori e direzioni.

Nel corso del 2000, poi, l’Urp ha proceduto all’automazione del sistema di gestione dei contatti con i propri utenti. Attualmente, il Settore ha in dotazione uno strumento informatico che consente di archiviare i contatti classificandoli per tipologia (richieste di accesso a documenti, proposte, suggerimenti e reclami), e di accedere all’archivio delle schede informative. In prospettiva, il sistema dovrebbe prevedere anche la trasmissione delle richieste tra le strutture regionali, la possibilità di seguire l’iter delle istanze e la gestione di un archivio unico automatizzato che contenga tutte le richieste di accesso presentate alla Regione Piemonte.

Tab. 12.1 – Regione Piemonte: progetti per settore di attività e stato di avanzamento

Progetto	Contenuto del progetto	Stato di avanzamento
<i>Rupar</i>	Creazione di una infrastruttura di rete che realizzi e interconnetta le sottoreti interne ai singoli enti dei diversi livelli amministrativi piemontesi. La rete regionale così creata è inoltre interconnessa alla rete Rupa e costituisce l’infrastruttura su cui veicolare i servizi telematici della Pa	Fase di completamento
<i>Network sistema Piemonte</i>	Relativamente alle reti il progetto si occupa di sviluppo di backbone e IDC (internet data center), interscambio internet-Sistema Piemonte, larga banda Torino metropoli, tecnologie Wireless Sat e GPRS, interconnessioni Comuni alla Rupar	Completato
<i>Protocollo unificato</i>	Realizzazione di un applicativo per la gestione del protocollo adeguato sia alle linee di sviluppo del sistema informativo della Regione, sia alle evoluzioni delle norme in materia	Operativo. Avviata una fase sperimentale di interscambio fra Enti, utilizzando come supporto di trasmissione la Rupar
<i>Banca dati della popolazione regionale</i>	Realizzazione un sistema anagrafico della popolazione piemontese in grado di costituire un punto di riferimento per tutti gli enti che trattano il dato anagrafico	Realizzazione
<i>Sistema di interscambio Dati anagrafici tra Pubbliche Amministrazioni</i>	Realizzazione di uno studio di fattibilità, di un prototipo di interscambio dati anagrafici tra enti e di un centro servizi per la cooperazione tra Pubbliche Amministrazioni, basato sul modello Aipa delle porte delegate ed applicative.	Completato
<i>e-procurement</i>	Si propone di fornire alla Regione ed agli Enti locali servizi di e-procurement con lo scopo di velocizzare e semplificare le gare a trattativa privata. Si prevede l’erogazione del servizio tramite la Rupar.	Progettazione
<i>Portale per l’automazione del riscontro sulle autocertificazioni</i>	Si propone di agevolare le PP.AA. dell’intero territorio piemontese nell’attività di controllo delle autocertificazioni presentate dai cittadini	Completato

<i>Portale Rupar Piemonte</i>	Favorire lo scambio di informazioni e di servizi tra gli Enti che hanno aderito alla Rupar, fornire la possibilità di lavorare cooperativamente, favorire la presenza su internet delle PP.AA., in modo da favorire la comunicazione col cittadino	Completamento
<i>Catasti</i>	Tavolo di lavoro congiunto tra Agenzia del Territorio, regioni Piemonte, Liguria e Emilia Romagna per la predisposizione di servizi applicativi infrastrutturali verso quegli Enti (comuni) che desiderano a loro volta offrire servizi verso al pubblico.	Ideazione
<i>Firma digitale</i>	<i>certification authority</i> - costituzione dell'Amministrazione regionale come ente certificatore per la firma digitale	Completato (la Regione Piemonte è tuttora ente certificatore)
<i>I processi amministrativi ed il data warehouse testuale</i>	Applicazione della firma digitale nell'ambito della gestione informatizzata dei piani di lavoro assegnati alle Direzioni Regionali e delle schede di assegnazione e valutazione degli obiettivi dei dipendenti regionali	Realizzazione
<i>Gestione atti amministrativi</i>	Consente a tutti i Consiglieri di accedere in tempo reale ai testi degli atti in versione integrale	Completato
<i>Sistema di gestione del personale - bollatura elettronica</i>	Installazione di bollatrici collegate in rete e distribuzione ad ogni dipendente di un badge identificativo con una pluralità di funzioni, da smart-card per la firma elettronica a strumento di accesso ai sistemi informativi	Completato
<i>Sistema informativo della Direzione Patrimonio Tecnico</i>	Costruzione di un sistema informativo integrato per la gestione dei Beni Mobili e Immobili della Regione, sistema che prevede l'integrazione delle tradizionali componenti di gestione amministrativa con i dati tecnici e progettuali (informazioni tecniche, certificazioni, disegni e planimetrie CAD, immagini, elaborati grafici e documentali) fino all'individuazione cartografica del bene sul territorio.	Realizzazione
<i>Dati Centrali</i>	Individuazione delle informazioni di utilizzo collettivo tra i diversi applicativi costruzione di un unico punto di inserimento e gestione	Realizzazione
<i>Repertorio Progetti</i>	Sistema informativo del settore Programmazione per il supporto alle decisioni	Realizzazione
<i>Banca dati degli atti di programmazione negoziata</i>	Supporto alle decisioni	Realizzazione
<i>Banca dati del Fondo Investimenti Piemonte (FIP)</i>	Supporto alle decisioni	Realizzazione
<i>Sistema informativo del Bilancio e della Ragioneria</i>	Revisione avviata nel 1999 coerentemente alla normativa nazionale (decreti legislativi 286/99 e 76/2000)	Completato
<i>Sito internet della Regione</i>	Riprogettazione sia dal punto di vista editoriale che strutturale, con la ripubblicazione delle sezioni inerenti il territorio e l'ambiente e la realizzazione di una sezione riguardante le politiche sociali.	Completato
<i>Automazione del sistema di gestione dei contatti dell'Urp</i>	Sistema di archiviazione dei contatti che permette di classificarli per tipologia (richieste di accesso a documenti, proposte, suggerimenti e reclami), e di accedere all'archivio delle schede informative. In prospettiva, si prevede la trasmissione delle richieste tra le strutture regionali, la possibilità di seguire l'iter delle istanze e la gestione di un archivio unico automatizzato delle richieste di accesso presentate alla Regione	Completato, in fase di potenziamento
<i>Anagrafe attività economiche e produttive</i>	Nell'ambito del supporto informativo agli sportelli unici per le imprese, si è cercato di raggruppare le informazioni disperse tra diversi archivi, sia interni sia esterni alla Regione Piemonte (workflow, anagrafe tributaria, insps, inail, ecc.), consentendo un punto di accesso unificato a tutti gli utenti	In fase di completamento
<i>Assonet</i>	Progetto di informatizzazione delle cooperative agricole, con un costante aggiornamento delle informazioni presenti in rete e dei servizi offerti dalle cooperative	Completato
<i>Census</i>	Costruzione di una banca dati che dovrebbe costituire uno strumento di supporto per la valutazione delle azioni nei confronti del mondo agricolo, utilizzando i dati del 5° censimento generale dell'agricoltura e procedendo al recupero di quelli dei censimenti precedenti	Realizzazione

<i>SI direz</i>	Serie di progetti mirati alla raccolta ed analisi statistica delle informazioni sull'artigianato, il commercio, la rete commerciale e la conversione del sistema informativo dei Carburanti. Passo successivo è la costruzione di una base dati sulla Rete Commerciale organica e storicizzata, per disporre di un quadro completo sul settore e veicolare verso gli enti locali informazioni di sintesi	Completato, in fase di potenziamento
<i>SI Settore Pianific e Verifica delle Attività Estrattive (BDAE)</i>	Nato come strumento per la gestione di informazioni relative a cave, pozzi, acque minerali e sondaggi, è in fase di adeguamento ai nuovi standard tecnologici, con l'utilizzo dei Gis	Completato, in fase di revisione
<i>Osservatorio dei Lavori Pubblici</i>	Contenitore di servizi rivolti a soggetti pubblici e privati: banca dati sulle opere appalte, Autorità per la vigilanza sui lavori pubblici, prezziario regionale dei Lavori Pubblici, organizzato in sezioni tematiche, con indicazioni sui prezzi di riferimento per opere e lavori pubblici.	Completato
<i>Centro risorse</i>	Consente l'accesso a informazioni relative a: figure professionali, percorsi formativi, banca dati dei corsi, disposizioni comunitarie, statali e regionali, atti attuativi collegati, giurisprudenza, rassegne stampa tematiche, estratti da BUR, Gazzette Ufficiali ecc. È previsto l'accesso a informazioni di altri sistemi informativi regionali ed europei, attraverso l'utilizzo di tecnologie internet-intranet compatibili e con strumenti che consentano la gestione comune ad accesso variabile a seconda dell'abilitazione concessa all'utente.	Completato, in fase di potenziamento
<i>Sistema informativo socio-assistenziale</i>	Potenziamento con la costruzione di un Data Warehouse di direzione e l'attivazione di un sito intranet per il collegamento diretto con i soggetti gestori delle attività socio-assistenziali sul territorio	Completato, in fase di potenziamento
<i>Banca dati degli assistibili</i>	Garantisce l'identificazione univoca del cittadino, consente di controllare le prestazioni erogate, di quantificare i bisogni degli assistibili e di operare la valutazione della spesa e dei livelli di assistenza	In fase di completamento
<i>Informatizzazione dei medici di base e Sanity Card</i>	Progetto di collegamento in rete dei medici di base, con la sperimentazione di una Sanity Card, per il riconoscimento dei soggetti, operatori sanitari e pazienti, e la memorizzazione di informazioni sensibili di interesse sanitario (attestati di esenzione, patologie, prescrizioni ecc.)	In fase di realizzazione la parte riguardante l'informatizzazione e dei medici; in fase di studio la Sanity Card
<i>Monitoraggio del sistema tariffario</i>	Si propone di tenere sotto controllo i costi della produzione sanitaria	Realizzazione
<i>Servizi per le tossicodipendenze</i>	Informatizzazione	Realizzazione
<i>Rete integrata di gestione per l'emergenza</i>	Prevede la realizzazione di un sistema informativo centralizzato per la gestione regionale del 118	Realizzazione
<i>Rete Oncologica</i>	Creazione di una base informativa comune tra i centri regionali specializzati	Completato
<i>Sistema informativo della Direzione tutela e risanamento ambientale – programmazione e gestione rifiuti</i>	Rientrano in quest'ambito: il Sistema informativo regionale ambientale (Sira) e il polo regionale del Sina; il sistema informativo delle aziende a rischio (Siar); la Valutazione di Impatto Ambientale; il sistema regionale di monitoraggio della qualità dell'aria (Srqa); il piano regionale qualità dell'aria e l'inventario emissioni; l'Osservatorio sui Rifiuti; l'anagrafe dei siti da bonificare e il piano regionale di bonifica delle aree inquinate; l'osservatorio per l'energia.	Completato
<i>Sistema Informativo delle Risorse Idriche</i>	Si propone di mettere a disposizione informazioni univoche ed utili quali supporto ai processi decisionali.	Completato, in fase di potenziamento
<i>Sistema Informativo della Montagna (Sirem)</i>	Assicurare la raccolta, l'omogeneizzazione e la certificazione delle informazioni che andranno a costituire la base dati dell'Osservatorio regionale sulla montagna	Realizzazione

<i>Sistema Informativo Territoriale e Ambientale Diffuso (Sitad)</i>	Si propone di integrare in un'unica base dati informazioni territoriali e ambientali (cartografia di base, piani regolatori, vincoli, uso del suolo, elementi di rischio, infrastrutture, aree protette ecc.), attraverso la collaborazione continua con gli enti locali nelle operazioni di aggiornamento	Realizzazione
<i>Nuovo Sistema Informativo Urbanistico (SIUrb)</i>	Revisione del Sistema Informativo per il Trattamento della Strumentazione Urbanistica, che raccoglie i dati sui Piani Regolatori, per migliorarne la fruibilità e ampliarne la diffusione e l'utilizzo	Realizzazione
<i>Sistema Informativo Meteorologico e Sala Situazione Rischi Naturali</i>	Supporto alle reti di monitoraggio nelle attività di prevenzione e previsione dei rischi determinati da eventi naturali. È prevista la diffusione di informazioni e dispacci attraverso la RUPAR e i sistemi di telefonia mobile	In fase di potenziamento
<i>Sistema Informativo Geologico</i>	Costante raccolta di dati geotematici e diffusione in internet	In fase di revisione e potenziamento
<i>Sistema Informativo dell'Istruzione</i>	Rileva ed elabora ogni anno le informazioni sulla popolazione scolastica, sul corpo insegnante e sulle caratteristiche strutturali delle scuole piemontesi di ogni ordine e grado; consente l'erogazione ai Comuni dei fondi per le spese relative ai servizi mensa e trasporto alunni, e permette di effettuare valutazioni sull'utilizzo dei fondi erogati.	Completato
<i>Sistema Informativo Museale</i>	Dovrebbe consentire una catalogazione semplificata ed integrata delle diverse tipologie di beni culturali (librari, storico-artistici e archivistici), ai fini della creazione un'unica banca dati del patrimonio culturale del Piemonte	In fase di riprogettazione
<i>Centro Internazionale di Documentazione sulle Arti Decorative</i>	Realizzazione di strumenti di facile utilizzo per la catalogazione delle informazioni sulle arti decorative contenute negli "Inventari storici delle residenze di corte italiane", al fine di renderle disponibili in una banca dati accessibile in ambiente internet	Progettazione
<i>La Venaria Reale</i>	Sistema informativo a supporto del progetto di restauro e per la valorizzazione della reggia, che comprende sia aspetti gestionali che di comunicazione	Progettazione
<i>Guarini internet</i>	Pubblicazione di una porzione significativa di dati sul nodo Internet "Cultura" del sito della Regione; gli oggetti schedati potranno essere consultati sulla base di alcuni filtri di ricerca	Realizzazione
<i>Osservatorio dell'offerta turistica</i>	Sistema informativo a supporto delle attività di monitoraggio delle infrastrutture di interesse turistico presenti sul territorio regionale (alberghi, agriturismo, campeggi e ristoranti) già svolte nell'ambito dell'Osservatorio	Progettazione
<i>Osservatorio dei flussi turistici</i>	Sistema informativo a supporto delle attività di monitoraggio della domanda di servizi turistici già svolte nell'ambito dell'Osservatorio	Progettazione
<i>Potenziamento dei canali di comunicazione</i>	Potenziamento dei canali di informazione turistica, dagli usuali internet ed extranet alla telefonia cellulare attraverso le tecnologie WAP e SMS	Progettazione
<i>Anagrafe Tributaria del Piemonte (Atp)</i>	Consente la gestione delle basi dati dei contribuenti e le relative dichiarazioni e pagamenti riferiti ai principali tributi locali (Ici, Tarsu, Cosap) e regionali (Tasse automobilistiche). Nell'ambito del processo del federalismo fiscale questo progetto ha come obiettivo la creazione di un sistema organizzato di informazioni a supporto dell'azione degli enti pubblici regionali per la gestione della fiscalità locale, attraverso funzioni di interscambio informativo tra gli enti del territorio piemontese ed i livelli centrali della Pubblica Amministrazione	In fase di completamento
<i>Carta d'identità elettronica</i>	Sperimentazioni in corso presso la Città di Torino, rese possibili dal fatto che la Regione dispone dell'infrastruttura di CA (Certification Authority) per l'emissione di certificati come previsto dal Dpr 513/97 per la CIE.	Sperimentazione

12.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione

Già agli inizi degli anni '80, la funzione "Formazione", con grande lungimiranza, ha puntato sulla diffusione della "cultura del Pc", poi rivelatasi un fattore cruciale per lo

sviluppo del sistema informativo regionale. Coerentemente, la riforma del 1997 ha promosso l'allora Ufficio "Formazione", semplice struttura funzionale all'interno del Settore "Organizzazione e Personale", a struttura dirigenziale, e cioè Settore di livello pari ad "Organizzazione e Sistemi Informativi", collocato sempre all'interno della Direzione 7.

L'introduzione delle ITC, quindi, ha portato ad una decisa valorizzazione di questa funzione, che nel 2000 ha realizzato 93 tipi diversi di corsi, per complessive 717 giornate di formazione/aula e oltre 20.000 giornate di formazione/uomo, con una media di circa 7 giornate di formazione per dipendente.

Al momento la struttura può contare su 8 dipendenti e su di un'organizzazione del lavoro di tipo orizzontale, con un'area che si occupa della gestione dei corsi; una degli aspetti amministrativi; e un'ultima, invece, di monitoraggio, progettazione, valutazione e verifica. Inoltre, ciascuna Direzione individua al proprio interno un Referente Formativo, che svolge attività di supporto in via complementare, ovvero non esclusiva. Il Referente Formativo partecipa a tutte le fasi di predisposizione e attuazione del Piano Annuale di Formazione, dalla rilevazione del bisogno formativo alla sua quantificazione, alla formazione delle aule, provvedendo all'ammissione – nell'ambito dei posti aula assegnati alla propria Direzione – del personale che ha presentato richiesta ed alla rilevazione delle presenze in aula. Questo decentramento dell'attività della funzione "Formazione" è stata resa possibile da un'informatizzazione precoce del processo, iniziata già nella seconda metà degli anni '80 in Dbase e successivamente convertita su file Access. Al momento, quasi tutta la procedura è in rete, sia per quanto riguarda il caricamento dati dei corsi e della docenza che per le sostituzioni, la formazione delle aule, e l'aggiornamento delle presenze, che avviene in tempo reale. L'obiettivo, da raggiungere entro l'anno, è quello di estendere la procedura informatizzata dalla formazione programmata, che comprende tutti i corsi previsti dal Piano Formazione, alla formazione individuale, che si propone di rispondere a richieste di aggiornamento per specifiche professionalità, e a quella obiettivo, che invece si riferisce gli interventi formativi a contenuto specialistico-settoriale, fino ad arrivare alla possibilità di stampare direttamente le lettere di autorizzazione con firma digitale.

L'informatizzazione dei processi, quindi, ha trovato un supporto costante nell'attività di formazione, che in questi anni ha seguito da vicino le diverse fasi di sviluppo delle ITC all'interno dell'ente, dai primi corsi di introduzione al Pc, ai corsi base e avanzati di Excel e Access, a quelli più recenti sull'utilizzo della rete e la multimedialità. A questo proposito, in particolare, nel piano formazione 2001 sono previsti corsi di: *internet* e *intranet*, reti, Lotus Notes, realizzazione di un prodotto multimediale, Front Page, firma digitale e documento elettronico, posta elettronica e firma digitale, motori di ricerca. I corsi base, quali *internet* e posta elettronica, ad esempio, si propongono, proprio come i primi corsi di introduzione al Pc, la diffusione della cultura della rete tra i dipendenti e la condivisione delle nozioni principali.

L'offerta formativa dell'area informatica nel 2001 è completata poi dai tradizionali corsi base (introduzione all'Informatica e Windows TN), da una serie di corsi operativi (Access base, Access aggiornamento, Excel base, Power Point, Word base, Word editoria, Autocad base e Visual basic base) e di corsi avanzati (Access programmazione, Excel applicazioni statistiche, Excel funzioni avanzate, Excel Query, Object oriented – metodologie e progetto, Word funzioni avanzate, Autocad avanzato, master in tecnologie dell'innovazione, statistica descrittiva con Excel e *web*). Di particolare rilevanza il Master in tecnologie dell'innovazione, della durata di quattro settimane, 20

giorni di formazione in tutto, diretto a dirigenti, funzionari, referenti informatici e responsabili di progetti ad alto contenuto tecnologico. Obiettivo principale consiste nel fornire una serie di conoscenze organizzative, tecniche e normative riguardanti appunto i sistemi informativi della Pa e, più in generale, il mondo dell'informatica e delle telecomunicazioni, così da poter diffondere in ciascuna Direzione non solo la cultura della rete, ma anche competenze professionali specifiche e di livello avanzato, in grado di agire da tramite per lo sviluppo delle Ict a livello settoriale.

Tab. 12.2 – Regione Piemonte: formazione informatica programmata nel 2001

Tipologia corso	n. edizioni	gg/corso	Tot. gg erogate	direzioni coinvolte	categorie destinatari	formatori
<i>internet & intranet</i>	31	1	31	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Reti	6	1	6	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Lotus Notes	16	1	16	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Realizzazione di un prodotto multimediale	5	2	10	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Front Page	6	3	18	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Front Page versione abbreviata	0	2	0	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Firma di digitale e documento elettronico	8	1	8	Interdirezionale	Prime edizioni riservate ai dirigenti	Esterno
Posta elettronica e firma digitale	14	1	14	Interdirezionale	Funzionari regionali	Esterno
Motori di ricerca	6	1	6	Interdirezionale	Funzionari regionali	Esterno
Introduzione all'informatica	9	1	9	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Windows NT	17	2	34	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Access base	12	6	72	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Access – aggiornamento	1	1	1	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Excel base	21	5	105	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Power Point	12	2	24	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Word base	15	4	60	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Word versione abbreviata	3	2	6	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Word editoria	5	2	10	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Autocad base	7	4	28	Interdirezionale	Tutte (utilizzatori di Autocad)	Esterno
Visual basic base	5	4	20	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Access Programmazione	2	4	8	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Excel – Applicazioni statistiche	1	4	4	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Excel funzioni avanzate	3	6	18	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Excel Query	0	3	0	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Object Oriented – Metodologie e progetto	0	1	0	Interdirezionale	Referenti di settore per la valutazione di applicazioni Object Oriented	Esterno
Word funzioni avanzate	7	2	14	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Autocad avanzato	4	2	8	Interdirezionale	Tutte (utilizzatori di Autocad)	Esterno
Visual basic avanzato	3	4	12	Interdirezionale	Tutte	Esterno
Master in tecnologie dell'informazione	0	20	0	Interdirezionale	Dirigenti, funzionari, referenti informatici e responsabili di progetti ad alto contenuto tecnologico	Esterno
Statistica descrittiva con Excel e web	0	5	0	Interdirezionale	Funzionari regionali	Esterno

Fonte: Regione Piemonte, Piano Formazione 2001.

Il piano annuale di formazione prevede, inoltre, che una parte di risorse sia destinata alla cosiddetta formazione-obiettivo, assegnando un budget di Direzione, nell'ambito del quale ciascuna struttura può avviare azioni di formazione settoriale. Non è escluso, quindi, che, al di là dei corsi erogati nell'ambito della formazione programmata, vi siano anche altre attività riguardanti più nello specifico i sistemi informativi dei singoli settori. Per il 2001, ad esempio, rientra tra le iniziative programmate nell'area "Personale e Organizzazione" un corso sulla gestione del protocollo e, tra quelle nell'area Settoriale un corso sulle innovazioni nel sistema documentario della Pa.

Le attività formative vengono tutte esternalizzate con gare di appalto triennali per aree di contenuto (per es. giuridica, informatica, linguistica ecc.). Ogni anno, poi, nella fase di rilevazione del bisogno, si definiscono i corsi, concordandoli anche con le scuole. I fornitori sono organizzazioni di provata esperienza nel settore, dato che i requisiti molto stringenti posti dalle gare non permettono improvvisazioni.

12.4. Prospettive e scenari

Come si è potuto constatare dalle sezioni precedenti, negli ultimi anni l'intervento della Regione Piemonte in tema di Ict sembra aver adottato senza riserve il modello della rete, inteso non solo come un supporto strumentale per la diffusione di informazioni e iniziative, ma anche come principio di ripensamento dei rapporti con gli enti locali e le altre amministrazioni pubbliche presenti sul territorio.

Tutte le Direzioni, infatti, hanno un proprio sistema informativo e, nella realizzazione dei vari progetti sopra menzionati, si prevede esplicitamente il supporto e la collaborazione delle istituzioni esterne interessate, Comuni e Province in primo luogo, ma anche Centri per l'Impiego nel caso della banca dati della Direzione per la Formazione Professionale e il Lavoro, o dei Provveditorati e dell'Istat nel caso del Sistema Informativo dell'Istruzione. La Regione Piemonte si pone, così, come istituzione di coordinamento delle informazioni e dei dati disseminati sul territorio, per arrivare ad un patrimonio comune che possa servire da riferimento a tutti gli attori pubblici e, in alcuni casi, anche privati (si veda il caso dell'Osservatorio) che operano in ambito regionale. Una funzione strategica, in quanto le informazioni sono un elemento essenziale del processo di decisione: la costruzione di una serie di *data warehouse* facilmente accessibili agli attori interessati ad un certo settore di politica pubblica è quindi un'operazione tutt'altro che scontata, che richiede la disponibilità e la collaborazione di tutte le strutture amministrative regionali, i livelli di governo locale e le altre amministrazioni, nel condividere i dati in loro possesso. Da semplice strumento per snellire e velocizzare i processi amministrativi, la RUP della Regione Piemonte sembrerebbe candidarsi a strumento di re-invenzione della Pa italiana: non più una struttura monolitica chiusa verso l'esterno, ma rete di flussi di informazioni e di dati, con un centro di coordinamento, la Regione appunto, e una serie di snodi (i Comuni, ma anche le Ausl, i Centri per l'impiego ecc.), funzionalmente deputati ad offrire servizi direttamente ai cittadini.

Se e quanto questo modello, che vede nella Regione una struttura chiave nell'ambito delle attività di *back-office*, sia destinato ad essere implementato è un quesito ancora aperto, e molto dipenderà dall'esito dei progetti sopra descritti – in particolare di quelli che più si basano sulla collaborazione tra enti diversi, come l'Anagrafe Tributaria, l'Osservatorio delle Opere Pubbliche o l'Anagrafe delle risorse produttive. Al

momento, comunque, l'esperienza positiva dello Sportello Unico per le Imprese sembra confermare la validità delle scelte basate sulla interoperabilità e l'interconnessione tra gli enti. In seguito ad un'intesa con la Prefettura, infatti, la Regione Piemonte si è impegnata a favorire l'attivazione ed il funzionamento degli sportelli unici comunali, in collaborazione con le altre Amministrazioni pubbliche e con le parti economiche e sociali. L'utilizzo di una tecnologia di *workflow* permette di seguire lo stato di una pratica nei vari enti interessati.

Inoltre, costituendosi Autorità di Certificazione sulla base del decreto che disciplina la firma digitale, la Regione Piemonte si propone quale garante della validità dei documenti trasmessi per via telematica che viaggiano su canali potenzialmente non sicuri (come *internet*), per sé, per gli enti dipendenti, e per tutti gli enti pubblici che vorranno usufruire di questo servizio, nonché per gli operatori pubblici e privati che interagiscono costantemente con la Regione. Non solo scambio di informazioni, quindi, ma anche di documenti, in uno scenario che dovrebbe portare in pochi anni all'eliminazione totale della carta e all'interazione diretta cittadino-amministrazione via *internet*, senza più passare per sportelli e mediazioni.

Questo scenario però, è di fatto una sfida ancora aperta, in una Regione nella quale, accanto alle punte di eccellenza, non mancano le zone d'ombra. Nel 1999, l'amministrazione regionale ha promosso un piano di incentivi finanziari per la connessione alla RUP di comuni cosiddetti "infopoveri", attraverso la messa in opera di un servizio che ne consente il collegamento a tariffa urbana⁴¹. La dimensione troppo ridotta di certi comuni e la distanza dal capoluogo, motore principale del processo di informatizzazione del territorio regionale, restano ancora due aspetti critici, sui quali si prevede debbano concentrarsi nei prossimi anni gli sforzi della Regione Piemonte.

In questo quadro, fondamentale appare il raccordo con le strategie d'azione promosse a livello nazionale. L'auspicio, al riguardo, è che si moltiplichino le occasioni di confronto tra i due livelli, riconoscendo all'ente Regione un ruolo di primo piano nel favorire una diffusione uniforme delle nuove tecnologie telematiche sul territorio, per evitare il rischio di uno sviluppo a "macchia di leopardo".

⁴¹ Dgr n° 42-28602 del 15/11/99.

13. LA REGIONE PUGLIA

Lo sviluppo dell'Ict e la conseguente innovazione organizzativa si è svolta nella Regione Puglia in tre grandi fasi. Una prima fase, settoriale, è quella della convenzione con Tecnopolis (anni '80) relativamente al settore personale, con particolare attenzione all'elaborazione di tutti i dati sia di natura economica che di natura giuridica.

Una seconda fase, dalla seconda metà degli anni '90, è caratterizzata dalla diffusione del *personal computer*. L'immissione del Pc inizialmente ebbe carattere piuttosto casuale, non sistematico e non rispondente all'implementazione di Piani; infatti il Pc in questo primo stadio è stato utilizzato essenzialmente come video-scrittura e per molti versi probabilmente lo è ancora. In un secondo tempo l'utilizzazione e gestione autonoma del Pc divenne sempre più massiccia e caratterizzante. In ogni caso, in queste due fasi la parte informatica non ha avuto un ruolo di coordinamento: in ogni assessorato, sulla base di finanziamenti nazionali o anche sulla base delle capacità imprenditoriale di coordinatori e funzionari, si sono sviluppati dei sistemi autonomi rispetto al contesto generale, e quindi troppo orientati a soddisfare necessità segmentate. Ciò è stato dovuto anche alle richieste che provenivano dallo Stato o dalla Ue, come nell'ambito del Feoga. Il passaggio alla terza fase, quella sistematica, non è stato dunque privo di difficoltà, dispendio di risorse e duplicazioni hanno spesso accompagnato questo stadio di sviluppo dell'Ict.

La fase sistematica si ha con la realizzazione del Por 2000-2006, con la quale è sorta l'esigenza di unificare e coordinare gli interventi nell'area dell'Ict. Espressione di questa esigenza sistematica è la creazione della Rugar: a riguardo, la Regione si è impegnata in un'opera di monitoraggio e censimento di tutti i sistemi che avrebbero dovuto avere connessione al portale della Regione Puglia e quindi a quello della Rupa nazionale. Questa terza fase ha prodotto la costituzione di una rete unica e di una banca dati collocata presso la Presidenza; e fa riferimento al Por 2000-2006⁴² e le misure connesse, tra le quali meritano una particolare attenzione, all'interno dell'Asse VI (Reti e Nodi di Servizi) le Misure 6.2-Società dell'informazione, 6.3-Sostegno all'innovazione agli enti locali, 6.4-Sviluppo del settore umano nel quadro della società dell'informazione.

Tra i fattori di spinta più immediati sicuramente entrano in gioco l'esigenza di adeguarsi all'innovazione normativa, nonché una forte volontà politica di intraprendere la strada della modernizzazione amministrativa. Da un punto di vista normativo, fondamentale in questo sviluppo dell'informatizzazione è la legge regionale n. 7/97 che prevede la costituzione dell'area informatica della Regione Puglia, che individua inoltre dei profili professionali rimandando alla precedente normativa, e stabilisce una dotazione organica dell'area informatica. Se si scende ad un livello più specifico si possono individuare altri fattori tutti interni all'apparato amministrativo, come per esempio la presenza di una notevole informatizzazione di base. Quasi l'80-90% del personale è in grado di utilizzare il *computer*, ovviamente con diversa capacità.

Tra i fattori che hanno favorito lo sviluppo e la diffusione dell'Ict occorre menzionare inoltre anche alcune sensibilità all'interno dell'apparato organizzativo: nel periodo 1994/95 la utilizzazione del Pc, prima in modo parcellizzato e poi in modo sempre più

⁴² BUR Puglia n.30 del 16 febbraio 2001.

esteso all'interno dell'ente, è stata promossa a seguito del forte impulso impresso dall'assessore di riferimento per l'organizzazione.

13.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict

Sul piano dell'organizzazione si registra un vuoto: dopo una prima legge del '74, la questione non ha ricevuto attenzione organica fino al '97, con l'eccezione di episodi settoriali. Peraltro, la legge 1997 dal punto di vista dell'organigramma rinvia ai regolamenti di attuazione, è più una legge di principi che individua un modello organizzativo piuttosto che un vero e proprio operativo. La legge prevedeva che entro sei mesi sarebbero stati approvati i regolamenti organizzativi, ma al 2001 la Regione Puglia non si è ancora attrezzata a riguardo.

Rimane dunque fondamentalmente inalterata la prima impostazione dell'ente Regione (1974), un modello organizzativo basato sulla individuazione di grandi aree funzionali. Le successive trasformazioni sono avvenute o come conseguenza di trasferimenti dallo stato alle Regioni, per cui la struttura in presenza di queste nuove competenze si è autoregolamentata creando nuove strutture.

Inoltre, il modello organizzativo individuato dalla 7/97 prevede un coordinamento di area, al capo del quale dovrebbe esserci un coordinatore, a tuttora vacante salvo due eccezioni: l'area delle politiche comunitarie, che esiste in virtù della legge precedente alla 7/97; e l'area del Gabinetto della Presidenza prevista dalla 7/97 che svolge funzione di supporto.

Nonostante una tale differenziazione funzionale la struttura organizzativa dell'ente risulta inadeguata rispetto ai molteplici obiettivi da perseguire. Per cui porre mano ad una rivisitazione dell'organizzazione prevista dalla 7/97, consentirebbe una maggiore utilizzazione del sistema informativo per il raggiungimento degli obiettivi medesimi.

La funzione servizi informativi non esiste ancora (istituzionalmente) e quindi viene nominato un responsabile di progetto o del procedimento per ogni sistema che viene realizzato; il referente generalmente è il coordinatore di settore (dirigente responsabile del settore) che delega a sua volta un funzionario a seguire attivamente quella vicenda.

Quanto alla funzione "Formazione", essa ha un'organizzazione di tipo gerarchico-funzionale, con un dirigente di settore e i vari uffici con i relativi responsabili (in linea con quanto disposto dalla 7/97). Attualmente sono in organico all'ufficio sette unità. Per il prossimo futuro è comunque prevista una riorganizzazione e l'individuazione di un referente per ogni funzione, per mantenere costanti i contatti tra i vari comparti.

Inoltre, è stato stabilito che l'1% del totale della spesa per l'impiego regionale è destinato alla formazione ed all'aggiornamento del personale. Questo ha permesso, individuando le risorse economiche, non solo di definire ma anche di creare la stessa funzione "Formazione al Personale".

13.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

Per quanto riguarda invece lo sviluppo dell'Ict e del sistema informativo, la strategia del Por persegue una molteplicità di linee di intervento trasversali definite in coordinamento con il Murst che prevedono interventi per la promozione dell'innovazione anche tramite azioni di *spin-off* con i centri universitari e strumenti di ingegneria finanziaria, il collegamento in rete dei centri di competenze e il coinvolgimento delle associazioni

imprenditoriali, lo sviluppo di capacità umane, l'analisi della domanda di innovazione e dei conseguenti fabbisogni formativi.

Queste linee guida, contenute nei documenti di pianificazione della Regione Puglia, si confrontano però con una realtà organizzativa che comunque resta ancora incongruente. Tutti i sistemi, supportati da LAN interne, sono stati organizzati da società esterne, anche come conseguenza di carenza di competenze specifiche all'interno dell'Amministrazione.

Le principali attività della sottomisura A di attuazione della Società dell'Informazione, individuate nella misura 6.3 Asse VI, limitatamente all'attuazione della Rupa consistono nella creazione di:

1. infrastruttura telematica di base della Rupa regionale, che ha come obiettivo la realizzazione, gestione ed evoluzione di una infrastruttura telematica di base;
2. infrastruttura per la gestione dei servizi applicativi di base della Rupa regionale, che dovrà essere in grado di supportare la cooperazione degli enti ed amministrazioni coinvolte.

In particolare, nell'ambito della Rupa si sta incominciando a realizzare e a diffondere il sistema a tutti gli assessorati, in modo tale che le informazioni siano a diversi livelli disponibili a tutti quanti e quindi successivamente ad altri livelli accessibili anche all'interno. L'obiettivo finale è arrivare al cittadino che può accedere ai dati che l'amministrazione ritiene di poter diffondere, senza violare la legge sulla *privacy*.

Infatti, si registra allo stato attuale la mancanza di interconnessioni tra i vari organismi e tal fine la Regione si pone l'obiettivo di creare la Rupa (peraltro prevista nella Misura 6.3) che costituirà la coesione telematica del territorio regionale. In questo caso, la Rupa offrirebbe occasioni di cooperazione agli enti locali ed economici pubblici del territorio, e soprattutto garantirebbe a tutti gli attori dello sviluppo opportunità di affermazione attraverso la spinta a "fare sistema".

Le principali criticità, presentate dalla soluzione in atto, sono prevalentemente connesse al sistema di aggiornamento e di ammodernamento; infatti, si registra una "sfasatura" tra le risorse strumentali e le *routine* esistenti (certi tipi di *software* e *hardware*) e le esigenze imposte dalla innovazione tecnologica che rimettono in discussione procedure e "macchine".

Strettamente connessi a tali cambiamenti organizzativi sono le politiche di formazione del personale. Infatti, quando una struttura realizza un sistema informativo, è prassi che prevede nell'ambito della gara d'appalto anche l'attività di formazione del personale che si occuperà poi del sistema.

Se si rivolge lo sguardo ai fattori di resistenza e di rallentamento dell'innovazione tecnologica ci imbattiamo in una serie di vincoli che si riscontrano anche in altre amministrazioni. Innanzitutto, risalta la mancanza di risorse necessarie. Molte volte ad una richiesta di informatizzazione che proveniva, sia pure in modo non programmatico ed episodico, da parte degli operatori non sempre era possibile tarare le risorse strumentali necessarie. Un secondo vincolo attiene all'inadeguatezza delle risorse tecnologiche disponibili. Non tutti avevano la possibilità di avere un *personal computer* ed inoltre la formazione del personale era debole. Un terzo vincolo è da individuare nell'inadeguatezza degli investimenti economici; in realtà più che un problema di inadeguatezza è un problema di cattiva utilizzazione.

Lo sviluppo dell'Ict ha avuto ovviamente delle conseguenze a livello di struttura organizzativa della Regione, dei processi di lavoro e delle relazioni con soggetti esterni. Con riferimento alla prima serie di effetti, si può ricordare che sono stati assegnati

nuove competenze nei settori già esistenti. Per quanto riguarda l'incidenza dell'innovazione tecnologica sui processi di lavoro interni, si possono segnalare innanzitutto il cambiamento delle procedure dei processi organizzativi: la velocizzazione delle procedure, conseguenza della riduzione dei diversi passaggi, ne è l'effetto più visibile; così come buona parte di adempimenti generici della vita amministrativa possono essere meglio gestiti attraverso l'informatizzazione (dalla convocazione di un convegno all'invito a partecipare ad una riunione). Inoltre, si registra la tendenza a sviluppare attività per gruppi di lavoro e a costituire *team*; ciò richiede, dal punto di vista individuale della cultura amministrativa, il passaggio da un apprendimento individuale nell'uso delle nuove tecnologie (uso del *personal computer* o di *internet*) ad un apprendimento cooperativo.

Com'è noto, un aspetto rilevante di ogni organizzazione attiene ai rapporti con l'ambiente esterno che possono essere impostati e gestiti secondo il dilemma organizzativo *make or buy*. Anche in questo caso una serie di servizi e attività, collegate alla diffusione e sviluppo dell'Ict sono state devolute dalla Regione Puglia a soggetti esterni. La Regione ha una convenzione con una società terza che provvede allo sviluppo, gestione ed alla manutenzione di tutta la parte della rete e degli eventuali aggiornamenti dei vari *software* esistenti. Inoltre, per lo sviluppo progettuale della Rugar, essa costituisce il braccio tecnico dell'amministrazione per tutta una serie di attività. Il piano di realizzazione della Rugar verrà redatto dalla società Tecnopolis che poi con una convenzione definita nell'ambito del Por provvederà a consegnare questi elaborati che saranno approvati dalla Giunta e dati in appalto.

Le relazioni che la Regione mantiene con i fornitori per il momento sono del tipo di mercato, anche se come si è visto non mancano casi di consolidamento di rapporti. I problemi che sono stati individuati in passato nei rapporti con i fornitori sono derivati dall'applicazione della norma del massimo ribasso, anche se, a detta del responsabile S.I., certe volte sarebbe più efficiente utilizzare la norma che prevede l'offerta economicamente più conveniente.

Passando ai principali ambiti di applicazione del sistema informativo possiamo distinguere l'area delle attività operative, delle attività strategiche direzionali e delle attività di comunicazioni istituzionali. Per quanto concerne la prima area (operativa), si registra la presenza ed un contestuale miglioramento di sistemi informativi, dove questi erano già esistenti. Nello specifico, però, non esiste un archivio generale informatizzato, in quanto si caratterizza per la prevalenza di una gestione cartacea.

13.2.1. Ict ed autoamministrazione

Tuttavia tra questi tre ambiti delle attività di autoamministrazione esistono un rapporto non equilibrato. In effetti, rispetto alle attività operative di programmazione, enfasi maggiore è stata data alle attività di comunicazione istituzionale. In particolare, queste avvengono sia in modo verticale che orizzontale, e per la maggior parte facendo ricorso alla posta elettronica; che viene utilizzata ad esempio per gli inviti, per la conferenza stato-regioni, per le consulte, ecc.. La diffusione delle modalità di comunicazione non ha presentato problemi data la limitatezza dell'informazione che circola.

Inoltre non sono attualmente presenti sistemi informatizzati di monitoraggio delle attività dell'ente, finalizzate alla programmazione; se non nel caso di finanziamenti comunitari, per i quali è prevista da parte della Comunità Europea (insieme al Ministero del Tesoro) una attività di monitoraggio della spesa. A supporto dei vari comparti dell'Anagrafe, della Sanità, del Lavoro, dell'Agricoltura, dell'Industria e

dell'Artigianato, del Turismo sono state create diverse banche dati; l'accesso a quest'ultime, però, è prevalentemente limitato alla *intranet*.

Tab. 13.1 – Regione Puglia: progetti per l'e-government

<i>misure per l'e-government</i>	<i>contenuti ed obiettivi del progetto</i>	<i>stato di attuazione del progetto</i>	<i>soggetto promotore</i>	<i>provenienza del finanziamento</i>	<i>soggetti coinvolti</i>
Realizzazione della <i>intranet</i> e del Portale <i>internet</i> della Giunta regionale della Puglia	<i>intranet Servizi di rete accessibili esclusivamente agli utenti interni della Regione Basilicata; Comunicazione interna; Condivisione delle risorse e supporto al lavoro di gruppo; Gestione dei flussi di lavoro;</i>	In attesa di realizzazione	Sistema Informativo Regione Puglia	Por Puglia 2000 - 2006 misura 6.3 asse 6	Tutti i Settori della Giunta regionale della Puglia; Tecnopolis
Realizzazione della infrastruttura di rete della Sanità pugliese	<i>Interconnessione telematica tra la Regione e le singole sedi AA.SS.LL.;</i>	In attesa di realizzazione.	Sistema Informativo Regione Puglia; Assessorato alla Sanità.	Por Puglia 2000 - 2006 misura 6.3 asse 6	Assessorato alla Sanità.
Banche dati	<i>Facente parte della intranet e del Portale internet della Giunta regionale della Puglia.</i>	In attesa di realizzazione	Sistema Informativo Regione Puglia;	Por Puglia 2000 - 2006 misura 6.3 asse 6	Tutti i Settori della Giunta regionale della Puglia; Tecnopolis
Firma digitale	<i>Gestione dei flussi di documenti interni. Estensione a tutto lo staff dirigenziale della Regione Puglia della firma digitale. Estensione a tutto lo staff dirigenziale degli EE.LL.</i>	In fase di realizzazione e sperimentazione.	Sistema Informativo Regione Puglia;	Por Puglia 2000 - 2006 misura 6.3 asse 6	Settori della Giunta regionale della Puglia;
Reti (territoriali, funzionali, unitarie)	<i>1) Reti locali di campo e di edificio per la trasmissione dati (LAN) ad alte prestazioni presso le principali sedi della Giunta regionale della Puglia. 2) Rupa Puglia</i>	In fase di progettazione.	Sistema Informativo Regione Puglia	Por Puglia 2000 - 2006 misura 6.3 asse 6	Tutti i Settori della Giunta regionale della Puglia; Tecnopolis

Fonte: Regione Puglia, Area "Statistica, Sistemi Informativi ed Informatica"

Lo scenario attuale appare, quindi, caratterizzato dalla presenza di numerosi fattori di incentivazione alla diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, legate in primo luogo alla presenza, all'interno della Regione, di un'infrastruttura di offerta e di innovazione.

13.2.2. Ict e gestione del territorio

Per quanto riguarda le attività esterne di comunicazione istituzionale, la struttura del sistema informativo è ancora in fase di costruzione se non ancora in fase di progettazione. L'accesso diretto alle banche dati dell'ente è previsto in un immediato futuro. Si è attivato l'Urp, già inserito nel sito della Regione ma la cui attività di informazione è in fase embrionale, sebbene per il personale preposto sia stato previsto, e sia oggi ancora *in itinere*, un percorso formativo molto intenso destinato a concludersi a

giugno del 2002. Resta disponibile l'accesso al sito della Regione ai fini puramente informativi.

Inoltre in questo ambito si sono fatti notevoli passi avanti: dal 2001 si sono istituzionalizzate una serie di relazioni per il "trasferimento di buone pratiche" con altre Regioni; a tal proposito, è stato sottoscritto un protocollo d'intesa con la Regione Lombardia, grazie al quale si opererà per il trasferimento di *know-how* inerente alla comunicazione istituzionale. Inoltre preme segnalare che in relazione all'Ufficio relazioni al pubblico.

Per meglio inquadrare la dimensione delle relazioni esterne dobbiamo partire dalla ricettività del contesto alla penetrazione delle tecnologie informatiche. Il quadro è tracciato con efficacia nel Por 2000-2006 dove, per esempio si afferma che la situazione della Regione mette in luce una serie di criticità legate soprattutto alla limitata diffusione, anche per quanto concerne la conoscenza di base dell'utilizzo e delle opportunità più ampiamente indotte, delle tecnologie informatiche e telematiche. Nonostante il crescente interesse registrato nella popolazione giovanile, il resto dei cittadini pugliesi evidenzia, così come confermato anche dalle indagini dirette svolte a livello territoriale, un utilizzo inferiore dell'informatica e della stessa rete *internet* rispetto a quanto avvenga nel resto del Paese.

Anche gli stessi operatori economici, in parte a causa del ridotto livello di apertura nei confronti delle economie nazionali e soprattutto estere, risultano caratterizzati da un più limitato accesso a servizi reali, ed in particolare a quelli legati alla comunicazione e promozione via *internet* ed alla diffusione del *business on-line*.

La situazione soffre dei ritardi accumulati nell'introduzione dei processi innovativi che caratterizzano le società dell'informazione, nel miglioramento dei servizi della Pubblica Amministrazione, nella semplificazione delle procedure amministrative, nell'operatività delle politiche di decentramento e nel sostegno degli Enti e delle autonomie funzionali allo sviluppo economico locale.

Appare assolutamente inadeguata l'implementazione di una rete di servizi supportati dalle tecnologie dell'informazione sia per favorire iniziative di concertazione tra amministrazioni sia per predisporre un'offerta terziaria maggiormente rispondente ai bisogni dei cittadini.

13.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione

La funzione "Formazione" si è posta come primo obiettivo, forse ancora prima di una attenta analisi del bisogno formativo, di costituire una scuola interna per la formazione al personale. Ad ogni modo va ricordato che le attività di formazione connesse all'informatizzazione si sono svolte seguendo binari tradizionali, infatti la formazione finalizzata alle attività operative si è svolta prevalentemente in aula. Qualche difficoltà invece si è avuta per i dirigenti, per i quali si è registrata scarsa motivazione a partecipare ai corsi, più volte sottolineato dallo stesso responsabile della funzione "Formazione".

Le attività formative sono state per lo più esternalizzate. Si è, comunque, provveduto a regolare il rapporto con i fornitori; in modo particolare è stato costituito un albo per i servizi formativi, in base al quale sono stati definiti i requisiti ritenuti indispensabili per l'espletamento dell'attività stessa. Inoltre, le strategie di relazione con i fornitori sono improntate al mercato, sulla base di esigenze del tutto contingenti, ma non mancano naturalmente tentativi di stabilizzare i rapporti.

Comunque, come previsto dal Contratto collettivo nazionale di lavoro (Ccnel) nonché dalla Circolare ministeriale N°14 del 24/04/1995 è stato predisposto un programma delle attività di formazione e di aggiornamento dei dirigenti e dei dipendenti regionali per il 2000. Il ritardo accumulato negli anni precedenti 1999/00 nella implementazione delle politiche di formazione va principalmente imputato alle difficoltà connesse ai rapporti con gli istituti formatori. Tale ritardo ha anche inciso negativamente sulla programmazione per il 2000/01. Ciò nonostante, la Regione Puglia ha individuato una proposta formativa articolata in 9 campi di intervento (vedi tabella 13.2), rinviando ai successivi atti l'individuazione dei corsi che si intendono realizzare dopo la rilevazione dei bisogni formativi fissati di concerto con i dirigenti di settori.

Tab. 13.2 – Regione Puglia: formazione programmata

Tipologia corso	Direzioni coinvolte	Categorie destinatari	formatore	Importo Previsto €
Formazione Manageriale	Interdirezionale	Riservate ai dirigenti	Da definirsi	170.430
Formazione al Ruolo	Interdirezionale	Tutte	Da definirsi	77.468
Formazione Campo Giuridico	Interdirezionale	Tutte	Da definirsi	154.937
Formazione Campo Contabile	Interdirezionale	Tutte	Da definirsi	51.645
Formazione Campo Comunicaz	Interdirezionale	Tutte	Da definirsi	51.645
Formazione Campo Internazion	Interdirezionale	Tutte	Da definirsi	25.822
Formazione Campo Informatico	Interdirezionale	Tutte	Da definirsi	165.266
Formazione Settoriale	Interdirezionale	Tutte	Da definirsi	170.430
Formazione Campo Linguistico	Interdirezionale	Tutte	Da definirsi	103.291

Fonte: Regione Puglia, Ccnel

Alla luce di quanto previsto dal Ccnel, gli interventi formativi per la dirigenza devono rispondere all'evoluzione del quadro normativo e ai processi di riorganizzazione dell'ente. Le trasformazioni in atto richiedono l'adeguamento dei ruoli, l'apprendimento di strumenti di gestione capaci di orientare e sostenere competenze e comportamenti. I dirigenti pubblici si ritiene dunque debbano acquisire, oltre alle competenze giuridico-amministrative, adeguate competenze manageriali, intese come capacità operative, capacità relazionali e capacità manageriali in senso stretto e come qualità professionali, personali e sociali.

Gli interventi finalizzati alla formazione nel campo della comunicazione si propongono di promuovere e facilitare lo scambio delle informazioni; a promuovere la consapevolezza dello stretto rapporto tra processo organizzativo e processo comunicativo; a sviluppare la capacità di comunicare e di disporre delle competenze necessarie, nell'ambito dell'espletamento delle funzioni istituzionali proprie della Regione.

Infine, gli interventi finalizzati alla formazione nel campo informatico sono tesi a diffondere la cultura informatica; a formare utilizzatori potenziali, con riferimento ai dirigenti ed ai dipendenti privi di qualsiasi conoscenza informatica; ad aggiornare gli attuali utilizzatori; a formare addetti informatici.

13.3. Prospettive e scenari

I principali bisogni emersi dallo sviluppo delle Ict sono relative alla omogeneizzazione dell'architettura del sistema informativo con la razionalizzazione della struttura organizzativa. La deconcentrazione burocratica dell'ente sull'intero territorio della città di Bari, crea tutta una serie di problemi, prima di tutto informatici (collegamenti, centrali telefoniche). A tal proposito il Presidente della Regione ha firmato un protocollo, d'intesa con il Ministero della Funzione Pubblica, per la costituzione della sede unica (prevedendo di creare tutto un sistema di cablaggi). Quindi, da questo punto di vista il plesso unico, aldilà della rete informatica, risolverebbe il problema del coordinamento. Le priorità principali relativamente agli investimenti nell'Ict restano, quindi, quelle infrastrutturali.

Tutte queste esigenze e bisogni connessi allo sviluppo dell'Ict hanno un chiaro riflesso per la politica regionale a sostegno dell'*e-government*. Attualmente, il Por prevede la realizzazione della Rugar e un'altra serie di interventi collegati alle peculiarità inerenti l'azione di *e-government*, in particolare l'ente ha già provveduto ad approvare nell'anno in corso una Delibera (10-08-2001) che

«la realizzazione della Rugar oltre a essere coerente con i programmi nazionali comunitari è anche coerente con quanto indicato nel rapporto dell'e-government della Presidenza del Consiglio dei Ministri, il concetto di tale azione si basa sull'utilizzazione dell'informazione e della tecnologia per creare un rapporto più rapido, diretto e trasparente fra i cittadini e i vari livelli di governo della cosa pubblica»

Non esiste un *e-government* regionale, che scaturirà in questa fase con il progetto che si sta predisponendo; il ventaglio delle priorità previste sono quelle nazionali, la scelta su quelle che poi devono diventare regionali è di competenza del Presidente della Regione. La redazione e la progettazione del piano è affidata alla società convenzionata nell'ambito della Rugar; mentre il coordinamento e l'implementazione sono seguite direttamente dalla Presidenza.

Per la realizzazione della Rugar occorre attendere anche la risposta degli enti locali e quindi il *feed-back* territoriale. La Regione Puglia ha previsto per favorire l'adesione degli enti locali al *network* virtuale anche delle incentivazioni tra cui l'offerta gratuita pacchetti base: collegamenti in *internet*, posta elettronica, un certo numero di firme digitali ed altri servizi, tra cui la carta di identità per gli enti locali. Tali incentivi rientrano nel budget previsto nel Por dalla Ue con un cofinanziamento che coinvolge i privati.

Riguardo ai contenuti delle politiche per l'*e-government* gli interventi verso i cittadini sono ancora da definire nelle priorità. Diversa si presenta invece la situazione degli interventi diretti verso le altre amministrazioni e gli enti territoriali. In dettaglio gli interventi previsti dalla Misura 6.3 sono riconducibili a sei indirizzi prioritari distinguibili in due sottomisure (A e B):

Tab. 13.3 – Regione Puglia: Por 2000-06, misure per l'attuazione dell'e-government

SOTTO misura	progetti	obiettivi
A	<i>Creazione dell'infrastruttura telematica di base della Rupa regionale</i>	<ul style="list-style-type: none"> - connettività di livello geografico tra le varie sedi delle amministrazioni pubbliche regionali (Regione, Province, Comuni) mediante l'uso di circuiti trasmissivi sia fisici che virtuali, comprendendo in questi ultimi anche infrastrutture di reti private su protocollo IP; - integrazione tecnico-funzionale con la Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione, anche attraverso gli specifici protocolli di interconnessione da questa definiti; - espletamento in modo puntuale dell'attività di monitoraggio di ogni circuito, della registrazione dei volumi di traffico, dell'emissione degli addebiti alle singole amministrazioni e della pronta individuazione delle anomalie nei circuiti forniti alle reti senza che queste debbano necessariamente essere denunciate dall'utenza; - disponibilità di servizi di interconnessione e di interoperabilità a livello applicativo tra le Amministrazioni e con l'esterno, quali in particolare posta elettronica, terminale virtuale, accesso News, accesso a <i>World Wide web</i>
	<i>Creazione di una infrastruttura per la gestione dei servizi applicativi di base della Rupa regionale</i>	<p>Servizi per</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'interscambio di informazioni e di documentazione tra Amministrazioni locali e centrali, assicurando il mantenimento della coerenza tra le diverse fonti informative; - l'identificazione certa del fornitore e dell'utilizzatore del servizio, nel rispetto delle vigenti norme relative alla responsabilità del procedimento amministrativo e al mantenimento della validità giuridica delle informazioni amministrative; - il controllo integrato ed in tempo reale della qualità e dei livelli concordati dei servizi in tutte le loro componenti (trasporto, distribuzione e applicazione), consentendo la certificazione dei flussi di servizio e l'attribuzione certa, alle singole unità organizzative, di responsabilità, costi e benefici, nel rispetto della normativa sulla sicurezza e sulla <i>privacy</i>.
	<i>Creazione della rete del sistema sanitario regionale</i>	<ul style="list-style-type: none"> - progettazione e realizzazione della rete di primo livello del Sistema sanitario regionale, intesa come specializzazione settoriale della Rupa regionale, dotata di una serie di servizi di base in grado di sostenere lo scambio di informazioni e documentazione di interesse sia amministrativo che clinico all'interno del sistema stesso. Questi servizi dovranno in particolare sostenere l'interscambio di dati e l'interoperabilità di applicazioni, anche preesistenti, tra i diversi operatori del settore, l'accesso al Sistema informativo sanitario regionale, l'integrazione dell'anagrafe sanitaria con quelle comunali. - progettazione dell'estensione capillare della rete ai suoi nodi periferici e dei servizi applicativi necessari per rendere meno oneroso l'accesso ai servizi sanitari, ridurre i tempi di attesa per l'erogazione delle prescrizioni, garantire una maggiore continuità ed efficacia del processo di cura, facilitando l'interazione tra i diversi operatori sanitari coinvolti. I servizi oggetto di progettazione, a seguito di specifica rilevazione dei bisogni, dovranno anche toccare l'ambito dell'efficacia ed efficienza degli operatori sanitari, attraverso la condivisione di dati clinico-sanitari e l'accesso a documentazione di riferimento (linee guida, protocolli diagnostico-terapeutico, profili di cura, ...).

<i>Realizzazione dell'osservatorio della finanza locale</i>	<p>individuazione di un modello che:</p> <ul style="list-style-type: none"> - definisca degli indicatori misurabili di impatto della finanza rispetto allo sviluppo locale; - definisca la struttura di una base di dati che raccolga ed accorpi in modo analitico, rispetto a possibili interrogazioni, tutti gli elementi significativi di bilancio degli enti locali; - misuri la spesa complessiva degli EE.LL. in relazione agli interventi infrastrutturali e immateriali sul territorio di riferimento; - recepisca i principali indicatori di sviluppo (occupazione, n° di imprese, PIL procapite, e così via) a partire da quelli individuati nel Por; - realizzi incroci che evidenzino se gli investimenti effettuati dagli Enti, ripartiti anche per fonte finanziaria, abbiano avuto influenza a breve, o se potranno indirirla a medio-lungo termine, sullo sviluppo economico e sociale; - aggreghi i dati i sistemi locali di sviluppo e individui l'impatto degli investimenti rispetto alle vocazioni produttive e territoriali <p>progettazione e realizzazione dell'osservatorio che, avvalendosi della rete di cui all'Azione a) ed all'infrastruttura dell'Azione b), sia in grado di fornire elaborazioni di dettaglio e di sintesi sulla base del modello di cui al punto precedente</p>
<i>Estensione dei servizi di interscambio catasto-comuni al territorio regionale</i>	<p>estensione a livello regionale del Progetto Pilota per la sperimentazione del sistema di interscambio catasto-comune, progetto condotto da un consorzio di comuni con capofila il comune di Bari, nel quadro di un protocollo di intesa con l'Aipa ed il Ministero delle Finanze.</p> <p>L'azione, che dovrà essere regolata attraverso uno specifico Protocollo d'Intesa tra Regione e Ministero delle Finanze- Dipartimento del Territorio, prevede le seguenti attività:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. predisposizione dei Comuni e degli uffici provinciali del Catasto all'interscambio automatico delle informazioni di reciproco interesse, attraverso: <ul style="list-style-type: none"> - ricognizione dello stato dei processi interni per la gestione dell'anagrafe, dei tributi locali e del territorio comunale; - personalizzazione del modello di interscambio Aipa-Ministero-Anci in funzione delle priorità di ciascun Comune; - allineamento delle banche dati catastali-comunali; - definizione/costruzione della banca dati di interscambio; - predisposizione dei Sistemi Informativi Comunali al dialogo col Sistema di Interscambio. 2. definizione/sviluppo/attivazione dei servizi di Interscambio su base provinciale; definizione/sviluppo del Sistema di Gestione e Controllo, a livello regionale, dei Sistemi di Interscambio provinciali. Tale attività deve sviluppata in forma integrata e sinergica con l'azione b). 3. adeguamento strutturale (cablaggi e opere murarie, incluse la messa a norma e l'abbattimento delle barriere architettoniche) delle sedi dei circa 40 Centri Territoriali per l'Impiego e dell'Agenzia regionale per il Lavoro. Gli adeguamenti saranno funzionali allo sviluppo dei compiti e dei servizi dei Centri, come definiti nella Misura 3-1, nonché alla loro integrazione nel sistema dei servizi della Rupa regionale.
SOTTOM ISURA B <i>Adeguamento strutturale dei Centri di servizi per l'impiego</i>	

Il fabbisogno finanziario complessivo della Misura assomma a 118,500 milioni di euro. Nel primo biennio è prevista l'attivazione delle azioni di cui ai precedenti punti a) e b).

14. LA REGIONE SARDEGNA

La Regione Sardegna si trova oggi ancora in una fase magmatica, di transizione tra un modello amministrativo che comunque si considera superato e le prospettive aperte dalle nuove tecnologie.

Entro l'ente, sono soprattutto l'organizzazione e la formazione a generare le criticità maggiori. Dal punto di vista organizzativo, manca la necessaria armonizzazione con le altre strutture dell'ente che necessitano ed usufruiscono di Ict. Il problema era avvertito già nella delibera relativa al Piano Informatico Telematico regionale, nella quale si legge, in allegato:

*«gli obiettivi dell'intervento rivolto a tutti i rami dell'Amministrazione regionale sono:
- collegare tra loro gli uffici delle singole Amministrazioni regionali e definire regole comuni per lo scambio di informazioni;
- coordinare l'attività delle strutture che si occupano di Sistemi Informativi e reti telematiche.»*

Si tratta di un problema aperto ed in via di risoluzione, sebbene quest'ultima sembri essere ancora più sulla carta che reale, anche per carenze di risorse e per via di tempi di intervento piuttosto lunghi.

Allo stesso modo, viene sovente sottolineato uno scollamento tra la funzione "Sistemi Informativi" e la funzione "Organizzazione"; si procede in pratica per vie parallele, anzi all'interno della funzione "Organizzazione" sembra si stia cercando di definire un sistema informativo interno, quasi a testimoniare una volontà di rendere tale funzione autonoma rispetto a quella che si occupa ufficialmente dell'informatica nell'ente. Si tratta, è evidente, di una decisione, che, se messa in opera, andrebbe anche contro la volontà di semplificare e razionalizzare la gestione delle Ict.

Quanto alle attività supportate da Ict, in generale si lamenta un ritardo rilevante. Sembra mancare un collegamento complessivo tra le strutture, ma anche un personale qualificato in grado di compensare a tale mancanza strutturale. La nascita della Rugar viene vista da molti come un'opportunità per riuscire a riformare la struttura complessiva in tempi rapidi e dunque a prendere provvedimenti seri e duraturi per affrontare tale emergenza.

14.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict

La Regione Sardegna si compone di 12 assessorati, alcuni dei quali mantengono una delega riferita a 2 direzioni generali (Affari Generali, Personale e Riforma della Regione; Enti locali, Finanza e Urbanistica; Lavori Pubblici), mentre la maggior parte si appoggia ad una sola. Le direzioni generali si dividono a loro volta in servizi (complessivamente 89). Agli assessorati si aggiunge l'Ufficio di gabinetto del Presidente che ha 3 direzioni generali e 7 servizi.

L'istituzione del Servizio per il Sistema Informativo dell'Amministrazione regionale è avvenuta solo di recente, con il DPGR n.4/2000. Precedentemente, la competenza veniva espletata esclusivamente al Centro Meccanografico, poi divenuto Servizio della Documentazione e del Centro Elaborazione Dati, istituito presso la Presidenza della Giunta come competenza *de residuo*. Esistono pertanto oggi due strutture complementari con due riporti gerarchici distinti, per le quali, considerata la bassa

problematicità che questa suddivisione comporta, non si immagina alcun accorpamento organizzativo quanto piuttosto una definizione delle competenze sempre più complementari, per evitare il rischio di conflitti e sovrapposizioni rispetto alle rispettive competenze.

Vi sono stati dei tentativi nel tempo di istituire dei sistemi informativi interni negli altri assessorati, con l'intento di una gestione decentrata della funzione, ma apparentemente senza successo. Oggi gli assessorati sono referenti della funzione "Sistemi Informativi", che gestisce in maniera tendenzialmente centralizzata l'informatica dell'ente. Sebbene la funzione sia centralizzata, esistono pacchetti applicativi in altri assessorati, finanziati autonomamente o attraverso i fondi economici. La funzione "Sistemi Informativi" non è in questi casi coinvolta nella scelta del prodotto, ma solo nella manutenzione dello stesso. Si può arrivare, talvolta, anche a delineare dei veri e propri sistemi informativi individuali interni.

La struttura dell'ente, a seguito della diffusione di Ict è stata modificata solo in parte; anche il decentramento si può dire che sia intervenuto solo di recente come strategia organizzativa, a fronte di una iniziale tendenza a realizzare una maggiore centralizzazione delle funzioni. Le ulteriori modifiche strutturali non sono state collegate alla diffusione di Ict nell'ente: si è trattato di modifiche portate avanti per ossequio alla normativa nazionale che le prevedeva. Allo stesso modo, l'informatizzazione non ha contribuito a diffondere modalità di lavoro per *team* e per progetto: tali modalità appaiono piuttosto essersi sviluppate parallelamente alla diffusione di Ict, senza però che queste svolgessero al riguardo un ruolo rilevante. Un ruolo maggiore risulta invece essere stato giocato dalla diffusione delle nuove tecnologie nella direzione di un'integrazione dei flussi di lavoro, e si attende un ulteriore incremento di tali modalità di lavoro a seguito della riorganizzazione interna prevista dal Piano telematico.

La funzione Sistemi informativi rientra nella Direzione Generale dell'Organizzazione e Metodo e del Personale, a sua volta facente capo all'Assessorato degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione⁴³.

Il personale della funzione viene reclutato di rado mediante concorsi interni. Di solito si procede mediante trasferimenti da altri uffici e il personale viene formato internamente alla struttura. Non vi sono dipendenti con formazione informatica.

Rispetto al sistema informativo interno ed esterno, le funzioni svolte dal Servizio riguardano attività sia di programmazione e coordinamento, sia di sviluppo del sistema e delle infrastrutture, sia di supporto tecnico all'operatività dei sistemi, sia di definizione degli standard, sia infine di interfaccia tra bisogni interni e fornitori. Il numero e il tipo di funzioni mette ulteriormente in luce le eventuali problematiche legate alla carenza di professionalità specifiche all'interno dell'ente. In ogni caso, è previsto un incremento di funzioni da esternalizzare, per cui presumibilmente alcune di queste attività saranno gestite in *outsourcing*, in futuro.

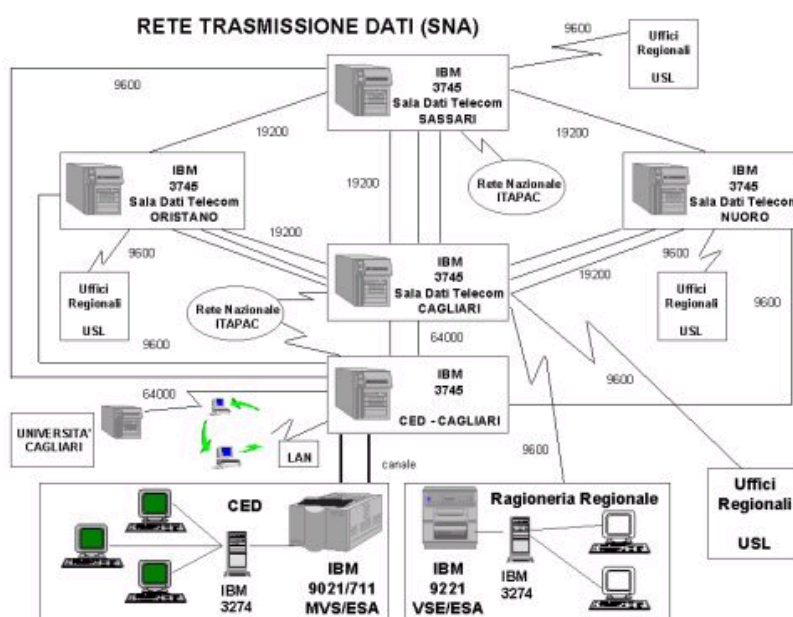
⁴³ Alla medesima direzione appartengono i servizi Affari Generali, Archivio, Costituzione e Gestione Banca Dati Personale Amministrazione regionale; Supporto Informatico per la Gestione della Procedure, Provvidenze a Favore del Personale, Bilancio, Sicurezza e Salute dei Lavoratori, Anagrafe degli Incarichi; Autorizzazioni, Contenzioso e Consulenza Giuridico Legale, Controllo degli Atti degli Enti Regionali nelle Materie Attribuite al Servizio, Relazioni con il Pubblico.

14.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

Il processo di diffusione nell'ente parte nel lontano 1966, ed ha come protagonista l'allora Centro Meccanografico. L'esigenza prioritaria era quella di migliorare l'efficacia e l'efficienza interna delle risposte dell'ente. I fattori di spinta principali si possono far risalire sia all'imprenditorialità politica che a quella della tecnostuttura, specie, a quanto pare, nella figura dell'allora segretario generale. I fattori di resistenza, perlomeno inizialmente sono stati pochi per via dell'entusiasmo "informatico" trascinante e delle risorse adeguate per gli investimenti previsti. Poi è sopraggiunta un'inadeguatezza degli interventi formativi, che rappresenta ad oggi una delle problematiche più pressanti.

Il sistema informativo, dal punto di vista dell'architettura, è centralizzato ed è caratterizzato da sistemi tradizionali di tipo *mainframe*, con un elaboratore IBM centrale ed una rete a maglia con architettura SNA (*System Network Architecture*) che collega oltre un migliaio di Pc in tutto il territorio regionale. Non esiste dunque ancora una Rugar, ma è stata sviluppata un'infrastruttura di rete (v. tav.14.1), distribuita su tutta l'isola, che collega 170 uffici regionali (centrali e periferici) e strutture pubbliche connesse all'attività regionale (Aziende di soggiorno, Aziende sanitarie, Enti strumentali,...).

Fig.14.1 - Attuale infrastruttura Ict regionale



Fonte: Regione Sardegna, sito web www.regione.sardegna.it

Non vi è ancora un ERP, con *data-base* unico per l'intero ente e Pc collegati tramite LAN ai *server* applicativi, ma si sta lavorando per poter passare ad un sistema distribuito.

Questa infrastruttura è oggi in corso di adeguamento tecnologico, mediante la creazione di una dorsale ad alta velocità in grado di supportare un traffico qualitativamente e quantitativamente maggiore, e di fornire un supporto adeguato per l'interconnessione dei diversi sistemi di telecomunicazioni territoriali. L'obiettivo di fondo è la creazione di una rete aperta con standard in grado di evolvere, autocorreggersi in tempi rapidi e

garantire flessibilità di gestione e di aggiornamento e per procedere all'istituzione della Rugar, per la quale dovrebbe partire uno studio di fattibilità nei primi mesi del 2002⁴⁴. In particolar modo, l'adeguamento della rete e la messa in opera dei progetti connessi all'*e-government* comporta problemi la cui soluzione

*«sembra essere il ricorso ad un fornitore esterno in grado di garantire interventi e adeguamenti quasi in tempo reale riservando alla struttura interna [...] il compito di verificare la validità delle domande di servizi e di valutare le proposte di prodotti».*⁴⁵

In fatto di esternalizzazioni esiste un contratto di assistenza per cui la Regione può fruire di sistemisti esterni, per un massimo di 3000 ore l'anno. La manutenzione delle postazioni di lavoro viene svolta internamente all'ente, mentre viene demandata all'esterno l'assistenza tecnica e lo sviluppo delle infrastrutture. E l'attore deputato a mantenere i rapporti con il fornitore esterno è sempre la funzione "Sistemi Informativi". Relativamente allo scenario futuro in termini di esternalizzazioni, si ritiene che non se ne possa fare a meno, per via di una mancanza di figure specialistiche interne e per una complessità crescente del sistema.

Relativamente all'internalizzazione o alla diffusione di professionalità informatiche da sostenere all'interno dell'ente, i nostri interlocutori hanno parlato sia di analisti/programmatori, sia di *web master* e *web developer*, sia di gestori di rete e amministratori di sistema, sia di amministratori di basi di dati, sia ancora di tecnici e operatori informatici. Sebbene lo scenario futuro propenda verso l'esternalizzazione, sembra non si possa fare a meno di tali figure anche a causa della complessità crescente delle politiche e dell'informatizzazione delle procedure.

14.2.1. Ict ed autoamministrazione

Tutti gli assessorati impiegano Ict per procedure relative alla contabilità e bilancio, alla gestione del personale, ai lavori pubblici, alle delibere di giunta. Le attività operative che hanno procedure alle quali sono state applicate le Ict sono per ora l'archivio e il protocollo. L'informatizzazione di tali procedure ha sollevato alcuni problemi soprattutto dal punto di vista organizzativo, anche con alcuni contrasti tra gli utenti. Caratteristiche e funzionalità degli applicativi impiegati per queste procedure sono state definite dalla funzione "Sistemi Informativi", con contributo di utenti interni e in minor misura di esperti esterni.

Non esistono sistemi differenziati per le attività operative e per quelle strategico-direzionali. Non esistono attualmente sistemi informatizzati di monitoraggio delle attività e delle politiche dell'ente, ma sembra essere un'esigenza sentita, sebbene ancora di difficile implementazione.

L'ente produce banche dati relative alle anagrafi sanitarie, poi ancora all'agricoltura, all'industria, all'artigianato, al turismo, ai lavori pubblici e alla pubblica istruzione. Relativamente all'ambiente, è prevista una banca dati concernente le agevolazioni del comparto commercio, aggiornata al 1999, ed una cartografia in fase di costruzione relativa al territorio regionale. I processi di informatizzazione di tali banche dati fanno capo alla funzione sistemi informativi, per cui appartengono al sistema ufficiale. L'accesso a queste banche dati è previsto solo per gli interni, per gli

⁴⁴ La predisposizione del Programma delle misure riguardanti l'avvio della Rugar è stato stabilito dalla delibera di giunta n. 45/14 del 7/11/2000.

⁴⁵ <http://www.regione.sardegna.it/uffici/ced/rete%20telematica.html>

utenti del sistema e solo a quelli che hanno un interesse concreto e attivo a quella determinata banca dati.

Quanto alla comunicazione interna, esiste uno scambio di comunicazioni orizzontale mediante *file-transfert* e posta elettronica, mentre non vi è una comunicazione verticale supportata da Ict. Sarà bandita una gara per attivare un sistema di *intranet*, nel prossimo futuro. Relativamente ai problemi relativi a tali modalità di comunicazione, si rilevano ancora lacune formative per gli utenti interni, ma anche talvolta problemi legati alla gestione della rete.

Si avverte un più rapido ed efficace scambio di informazioni soprattutto con gli uffici degli enti locali e con gli altri uffici regionali, grazie alla rete telematica regionale e ci si attende che con l'aggiornamento di quest'ultima e l'avviamento del piano regionale di *e-government* tali relazioni migliorino ulteriormente in maniera sensibile.

14.2.2. Ict e gestione del territorio

Le comunicazioni istituzionali esterne che avvengono tramite Ict si basano esclusivamente sul sito *web* regionale - pubblicato nel febbraio 1997 - nel quale vengono pubblicizzati concorsi e bandi, la normativa principale e le informazioni sulle iniziative e sui progetti più rilevanti. Il sito prevede una rubrica "scrivi al Presidente" e tutti gli assessorati possono essere contattati tramite posta elettronica. Inoltre, vi è una pagina *web* dedicata alla pubblicità istituzionale, con le campagne stampa della Giunta, a cura del Servizio delle relazioni con il pubblico e della comunicazione istituzionale, facente parte degli Uffici della Presidenza.

La Regione è anche collegata con alcune banche dati prodotte all'esterno, si tratta soprattutto di biblioteche, banche dati giuridiche, e SIM (sistema informativo della montagna). Le modalità di accesso a queste banche dati avviene talvolta tramite abbonamento. Tuttavia, il rapporto tra l'ente e i gestori di queste banche dati esterne non passa dalla funzione "Sistemi Informativi", bensì passa direttamente dall'assessorato interessato ai gestori esterni coinvolti. La funzione "Sistemi Informativi" viene coinvolta solo in caso di problemi tecnici.

14.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione

Quanto ai bisogni emersi nella tecnostruttura durante gli ultimi anni rispetto alle Ict, si possono distinguere fondamentalmente in organizzativi e formativi. Dal punto di vista organizzativo, occorre innanzitutto quella razionalizzazione dell'architettura del sistema informativo che non è stata ancora compiuta sebbene sia stata percepita come esigenza da tempo. Inoltre, occorre armonizzare ed integrare meglio la funzione "Sistemi Informativi" con le restanti strutture dell'ente per evitare che continuino ad esistere attività rallentate e menomate da sovrapposizione o dispersione di responsabilità e competenze e per sfruttare al meglio le possibilità offerte dalle Ict. Infine, ci si concentrerà sulla formazione del personale e sull'acquisizione di ulteriori professionalità specifiche, necessarie in uno scenario di complessità e informatizzazione crescente. È necessario anche che gli utenti chiedano più formazione nella consapevolezza di poter migliorare il proprio lavoro mediante l'impiego di procedure informatizzate, per cui si cercherà anche di sensibilizzare ulteriormente gli utenti interni al riguardo.

Relativamente alle carenze formative, sono stati rilevati soprattutto problemi legati alle capacità degli utenti, più che alla competenza didattica dei formatori, al punto che

talvolta si sono registrati dei casi di vera e propria crisi di rigetto da parte di chi ha preso parte ai corsi di formazione informatica. Al problema formativo, tuttavia, sono state date risposte concrete, sebbene, come detto, la lacuna sembra essere più dal lato della domanda che dell'offerta. Vi è un contratto di assistenza esterno e sono previsti corsi di informatica generali per tutti i dipendenti, differenziati a seconda delle esigenze – uno nell'ambito del Por 2000-2006, ed uno ulteriore, di carattere strategico, svolto insieme a Formez.

La funzione "Formazione" non è molto strutturata. Per molte attività ci si avvale di altre strutture interne (es. Assessorato del lavoro) ed esterne (Formez). La competenza del personale, inoltre, è esclusivamente di tipo amministrativo. Non vi è nessun dipendente con competenze formative. Questo sembra un dato comune ad alcune Regioni, e tuttavia non va sottovalutato, specie in riferimento a quelle attività in cui contano le professionalità (ad esempio, fare da interfaccia con i fornitori esterni, monitorare e valutare i fabbisogni e i risultati dei corsi di formazione, e così via).

I bisogni formativi vengono enfatizzati da tutti gli osservatori privilegiati: c'è una richiesta continua a tutti i livelli, molti bisogni devono essere ancora soddisfatti, specie per carenze di risorse, anche se per quest'anno è previsto, come detto, un finanziamento comunitario a supportare tale attività. A gennaio è partito anche un primo programma di analisi dei bisogni di tipo organico, anziché frammentario e informale come sembra essere avvenuto fino ad ora. Allo stesso modo, non esiste un'analisi per valutare le competenze del personale interno in relazione alle Ict, né pare probabile che venga realizzato in un futuro prossimo.

Per quanto concerne le esternalizzazioni in materia di formazione, attualmente si cedono all'esterno le attività che presuppongono interventi in materie specifiche (tributaria, comunitaria, strategico-organizzativa). Questi rapporti con l'esterno resteranno probabilmente anche in futuro, ma saranno coinvolti enti di formazione collegati con l'Assessorato del lavoro, che gestisce i fondi comunitari.

14.4. Prospettive e scenari

Le priorità e le direzioni di sviluppo relativamente alle Ict sembrano orientarsi sia su una migliore e più capillare attività di autoamministrazione, incrementando le attività da informatizzare, sia su un aumento delle relazioni con soggetti esterni, soprattutto con i cittadini, che sono i fruitori dei servizi prodotti dall'ente, sia infine sul monitoraggio e sul controllo delle *policy*, che rappresenta uno degli sviluppi da sfruttare delle nuove tecnologie informatiche, nonché un'esigenza sentita dall'amministrazione regionale. Tanto l'autoamministrazione, quanto la gestione del territorio rientrano dunque tra le priorità future dell'ente, sebbene la seconda venga fatta rientrare soprattutto nel Piano di *e-government*.

Per quanto attiene all'*e-government*, esiste un Piano Informatico-Telematico regionale (delibera della giunta n.45/14 del 7/11/2000) che ha modificato e dato sostanza, ma solo in parte, alla delibera m. 27/3 del 1/6/1999 che conteneva le "linee guida" per la realizzazione della Rete Telematica, e alla delibera n. 34/1 del 28/7/1999 che ha approvato il Programma delle misure riguardanti l'avvio della RUPAR. Questo programma prevedeva 11 interventi:

Misura 1: Sistema Integrato Ufficio;

Misura 2: Progetto di Integrazione e Ricerca - Integrazione di Sistemi;

Misura 3: Servizi Telematici per i Comuni della Sardegna;

- Misura 4: Progetto Sistema Informativo della Montagna (SIM);
- Misura 5: Integrazione SIM con altre iniziative di interesse regionale;
- Misura 6: Progetto Pilota di valorizzazione culturale e Turistica;
- Misura 7: Orientamento Giovanile;
- Misura 8: Progetto Pilota di Tele didattica;
- Misura 9: Progetto Pilota Sportello per i Servizi del territorio;
- Misura 10: Servizi telematici per le imprese;
- Misura 11: Interventi Organizzativi.

Di questi interventi, la delibera 40/31 del 26/10/1999 ha sospeso l'attivazione delle misure 2, 8 e 9 e, di fatto, della misura 11, per via dell'istituzione del Servizio per il Sistema Informativo dell'Amministrazione regionale, avvenuta con DPGR n. 4/2000. Un primo processo di valutazione delle prime fasi di realizzazione del Piano hanno portato a ritenere inadeguate e a sopprimere alcune misure previste nel piano del 1999, vale a dire:

- Misura 2: Progetto di Integrazione e Ricerca - Integrazione di Sistemi;
- Misura 5: Integrazione SIM con altre iniziative di interesse regionale;
- Misura 6: Progetto Pilota di valorizzazione culturale e Turistica;
- Misura 7: Orientamento Giovanile;
- Misura 8: Progetto Pilota di Tele didattica;
- Misura 9: Progetto Pilota Sportello per i Servizi dei territorio;
- Misura 10: Servizi telematici per le imprese;
- Misura 11: Interventi Organizzativi.

Viceversa si è deciso di portare a compimento le due misure attualmente in corso di realizzazione, ossia:

a) La Misura 3: Servizi telematici per i Comuni della Sardegna. Con la realizzazione della Misura 3 sono stati messi a disposizione di tutti i comuni della Sardegna, delle comunità Montane, delle Province e degli Uffici regionali, per la durata di un anno, i servizi disponibili su *internet* forniti da Ancitel - Ancinet.

b) La Misura 4: Progetto Sistema informativo della Montagna (SIM). Con la Misura 4 è stato stipulato un protocollo d'intesa tra la Regione ed il Ministero delle Politiche Agricole nell'ambito del Progetto Sistema Informativo della Montagna (SIM), in attuazione dell'articolo 24 ("Informatica e Telematica") della legge n.97/94 "Norme per la salvaguardia e la valorizzazione delle zone montane". In una prima fase il progetto è stato avviato presso la Comunità Montana dell'Ogliastra. Con il protocollo d'intesa, la Regione ha messo a disposizione un locale per l'installazione delle attrezzature (attualmente presso il Ced).

Le difficoltà organizzative evidenziate dal nostro interlocutore si riscontrano anche nella delibera citata del 2000, laddove si legge:

«In merito all'attività svolta finora, l'Assessore, ritiene opportuno evidenziare le difficoltà manifestatesi nelle prime fasi di attuazione del programma per la realizzazione della Rupar determinate fondamentalmente dalla suddivisione delle competenze tra i diversi rami dell'Amministrazione e, quindi, dalla mancanza di una struttura di coordinamento adeguata a far fronte alla sfida dell'innovazione tecnologica ed organizzativa che si trova davanti la Pubblica Amministrazione. Per rispondere adeguatamente a questa esigenza, sarebbe pertanto opportuno individuare soluzioni di tipo organizzativo che consentano di operare efficacemente e, quindi, di porre in essere gli atti necessari per conseguire i risultati attesi anche verso l'esterno.»

I principi ispiratori del Piano Informatico Telematico sono i seguenti:

a) la rete telematica deve essere in primo luogo concepita come una infrastruttura ramificata nell'intero territorio regionale, autonoma, interconnessa ad *internet* e ad altre reti, dotata di servizi comuni di accesso a banche dati. In particolare, le pubbliche Amministrazioni locali potranno accedere attraverso di essa alla Rete unitaria nazionale delle pubbliche amministrazioni;

b) nucleo centrale della rete regionale sarà il dominio della Regione Sardegna; dal punto di vista dei soggetti che la comporranno, la Rete telematica, pur nascendo per impulso della Regione, si svilupperà tendenzialmente secondo un processo di aggregazione dal basso. La Regione promuoverà la stipula di protocolli d'intesa tra i vari soggetti istituzionali, in aree di livello provinciale o subprovinciale, per l'accesso alla rete telematica regionale. Tali protocolli consentiranno il raggiungimento delle indispensabili condizioni di uniformità ed omogeneità nelle varie aree geografiche con gli uffici della Pa regionale e centrale. Negli stessi protocolli saranno definiti gli impegni reciproci con riferimento alla integrazione dei sistemi informativi e alla realizzazione dei servizi. Soggetti aderenti potranno essere le Province, le Comunità montane, i Comuni, le Università, gli Uffici delle Amministrazioni centrali nel territorio regionale, le Aziende sanitarie, le Aziende di promozione turistica, altri Enti pubblici e privati, le associazioni e le imprese;

c) la Rete si baserà su un modello integrato di governo e di gestione che impegnerà pariteticamente le varie Amministrazioni coinvolte, favorendo lo svolgimento dei rispettivi ruoli istituzionali e l'integrazione dei sistemi informativi dei vari Enti partecipanti. La Rete telematica regionale e le attività collegate alla sua realizzazione saranno di supporto ai processi di innovazione istituzionale ed organizzativa del complesso delle pubbliche Amministrazioni regionali;

d) nell'ambito dell'Amministrazione regionale l'Assessorato agli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione opererà il coordinamento delle attività e delle varie iniziative in materia di sistemi informativi e reti dell'Amministrazione regionale.

Il Piano in questione prevede due tipi di intervento, uno diretto a tutti i rami dell'Amministrazione regionale e l'altro rivolto al territorio, agli Enti locali ed ai cittadini.

Gli obiettivi dell'intervento rivolto a tutti i rami dell'Amministrazione regionale sono:

- collegare tra loro gli uffici delle singole Amministrazioni regionali e definire regole comuni per lo scambio di informazioni
- coordinare l'attività delle strutture che si occupano di Sistemi Informativi e reti telematiche.

Per quanto riguarda le azioni rivolte al territorio, agli Enti locali ed ai cittadini, gli obiettivi sono:

- rendere il sito *internet* della Regione Sardegna il portale di accesso della Pa in Sardegna
- realizzare una o più *intranet* per la gestione di specifici flussi di informazioni.

Gli interventi previsti sono riassunti nella tab. 14.1.

Tab. 14.1 - Regione Sardegna: interventi previsti dal Piano telematico regionale

destinatari	servizi	interventi
Tutti i rami dell'amministrazione	<i>di trasporto</i>	<ul style="list-style-type: none"> - adeguamento dell'infrastruttura di trasporto in corso di realizzazione agli standard previsti dalla Rupa. - realizzazione della rete di accesso alla dorsale e l'avvio delle procedure di affidamento - realizzazione, l'adeguamento o il rifacimento della rete dei singoli Uffici dell'Amministrazione regionale e l'avvio delle procedure di affidamento.
	<i>per interoperabilità</i>	- progetto e realizzazione di servizi comuni all'intera Amministrazione regionale ed agli Enti strumentali che consentano lo scambio sicuro di informazioni tra le amministrazioni, ed al loro interno, e l'avvio delle procedure di affidamento.
	<i>per la cooperazione applicativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> - avvio delle procedure per la gestione informatizzata dei protocollo, dell'archivio e del flusso documentale. Per queste attività esiste già un progetto, per cui con la definizione di un disciplinare tecnico si potrà procedere, attraverso procedure di evidenza pubblica, all'individuazione del soggetto attuatore. - ricognizione e la razionalizzazione delle procedure utilizzate dall'Amministrazione regionale, secondo i principi di economicità ed efficienza. In particolare, di definire quale obiettivo prioritario, da realizzare nei tempi previsti dalla normativa nazionale ed europea, l'adeguamento delle procedure per l'introduzione dell'euro. Di definire nei termini previsti le procedure per il controllo di gestione e per l'inserimento delle Unità Previsionali di Base (UPB).
Territorio, enti locali, Cittadini	<i>per la trasparenza e l'informazione</i>	- realizzazione di un Portale dell'Amministrazione regionale, che sia l'interfaccia di tutte le strutture secondo una logica unitaria, che consenta di accedere in modo organico alle sezioni dedicate agli Assessorati, ai siti degli Enti regionali e degli Enti locali, che garantisca percorsi di ricerca di tipo tematico. Il Portale dovrà consentire la fruizione diretta dei principali servizi (banche dati di interesse generale, BURAS, ecc.), dovrà permettere funzioni di ricerca, per materia e per testo, trasversali ai siti dell'Amministrazione, dovrà contenere un Forum per il confronto su specifiche problematiche.
	<i>per il decentramento e l'informatizzazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> - realizzazione di <i>intranet</i> (reti virtuali dedicate e ad accesso controllato) che consentano di avviare uno scambio di dati, in modo sicuro e riservato, tra l'Amministrazione regionale e gli Enti locali, in primo luogo i Comuni - l'erogazione ai Comuni fino a 10 mila abitanti di contributi per favorire l'accesso alla rete e incentivare la realizzazione di un proprio sito finalizzato a fornire informazioni ai cittadini sui servizi prestati, sulle opportunità di insediamento di nuove iniziative, sulle risorse ambientali e culturali e che consenta un accesso diretto al sito dell'Amministrazione regionale.

Fonte: Regione Sardegna

La politica regionale a sostegno dell'*e-government* è affidata per la progettazione e per il coordinamento alla funzione "Sistemi Informativi", al Ced e agli uffici preposti a curare il Por. Per l'implementazione, si pensa di ricorrere all'esterno, e di ricorrere ad esempio a soluzioni tipo *software house*. Non sembrano emergere problemi o resistenze particolari al progetto di *e-government*, anche se ci si attende l'inerzia di alcune strutture coinvolte, quando occorrerà mettere in pratica le previsioni normative.

Il piano di *e-government* si rivolgerà sia ai cittadini che ad enti ed amministrazioni territoriali. Sono previste indagini conoscitive sul grado di utilizzo e fiducia rispetto alle Ict, nonché campagne di informazione e sensibilizzazione, nonché infine progetti di diffusione delle Ict. Circa 50.000 famiglie hanno un Pc nuovo a seguito di un'indagine conoscitiva. È stato erogato un contributo di un milione per famiglia a seguito di una legge regionale, in proposito.

Verso gli enti e le amministrazioni territoriali, la Regione avrà soprattutto compiti di progettazione e coordinamento, di definizione di standard tecnologici e di partnership per la condivisione di dati, attraverso procedure che riguarderanno il catasto e

l'anagrafe. La Regione non promuove consorzi tra enti per la fornitura di servizi informatici, esistono già tra comuni, e l'ente regionale ne è coinvolto.

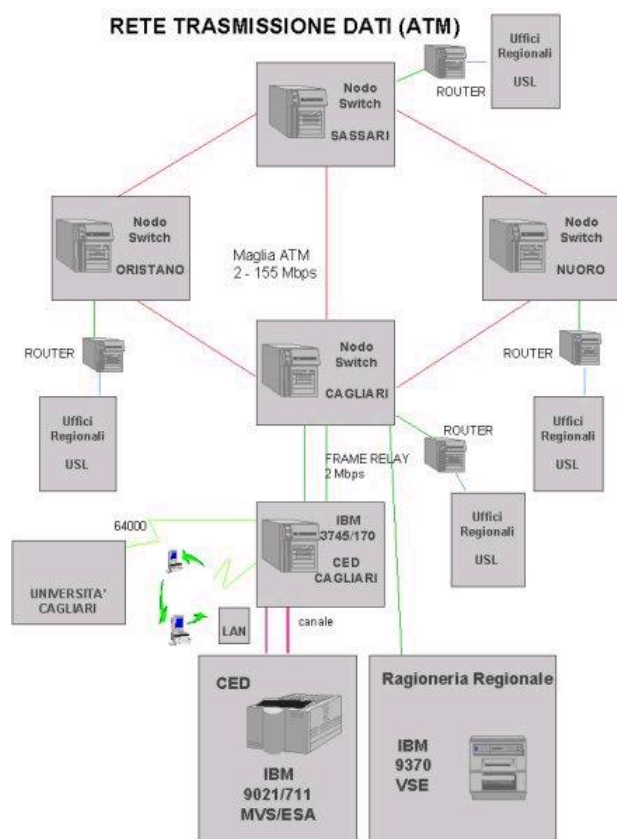
Infine, relativamente alle possibilità di raccordo tra livello nazionale e regionale in materia di *e-government*, ci si aspetta un raccordo più che in termini economici o normativi, in termini di consulenza e diffusione di risorse specialistiche in loco, per armonizzare i due livelli e limitare la discrezionalità delle singole Regioni.

Le misure del Piano Telematico che ad oggi sono in fase di attuazione sono:

1. la nuova rete telematica, della quale è stata realizzata la dorsale;
2. il portale e la gestione documentale, per i quali è stato indetto il bando;
3. il protocollo informatico, del quale è prevista l'estensione alla totalità degli uffici.

La rete telematica che risulterà dall'adeguamento non abbandonerà del tutto il supporto di *internetworking* di tipo SNA, per garantire continuità ai servizi attualmente disponibili, ma punterà essenzialmente su tecnologie *Cell Relay* (ATM, *Asynchronous Transfer Mode*) integrate, in grado di supportare qualsiasi tipo di protocollo. La struttura generale della rete sarà rappresentata da un nucleo centrale ATM, una rete di concentrazione composta da varie sedi, le quali avranno accesso al centro con differenti velocità e protocolli (ATM, Frame Relay, X.25) e una rete di accesso locale che dovrebbe essere realizzata con tecnologia ISDN. I nodi di transito principali della rete saranno dislocati in sette sedi, ma saranno otto complessivamente, in quanto Cagliari avrà sia un 'polo dati' che un 'polo fonìa'.

Tav.14.2 - Progetto di configurazione dell'infrastruttura di rete per la RUPAR



Fonte: Regione Sardegna, sito web www.regione.sardegna.it

15. LA REGIONE SICILIA

La Regione siciliana appare oggi caratterizzata da un deficit sensibile sia nella diffusione delle infrastrutture Ict, sia, di conseguenza, nel processo di informatizzazione coerente delle attività. La gestione dei processi di lavoro appare sostanzialmente invariata, tranne qualche caso di velocizzazione e snellimento delle procedure applicate alla rilevazione delle presenze; all'anagrafica di tutto il personale della Regione; al collegamento *intranet*, incompleto ma operativo per quanto riguarda i fascicoli personali di tutti i dipendenti.

Nell'ente siciliano, in generale, non esiste un ruolo informatico del personale, quindi, è ritenuto fondamentale dai responsabili di funzione come primo passo quello di un'adeguata formazione del personale che deve preesistere a qualsiasi programma di sviluppo. Non a caso il Coordinamento dei Sistemi informativi è stato attribuito al Dipartimento Bilancio e Tesoro, proprio perché rappresenta l'unico o uno dei pochi ambiti, dell'apparato burocratico regionale, in cui nel tempo si è realizzato un percorso formativo e di aggiornamento del personale. In esso è stato realizzato, dal punto di vista tecnico, un sistema di rete collegato con le sedi periferiche dell'Assessorato regionale al Bilancio, costituite nei singoli Assessorati, nelle nove Province siciliane e presso i principali Comuni dell'isola.

Questo ritardo accumulato nell'introduzione delle nuove tecnologie Ict è anche dovuto, secondo il parere sempre dei responsabili di funzione, alla mancata percezione a livello di vertici politici dell'importanza dello strumento informatico ai fini dello sviluppo dei processi organizzativi. Sicuramente c'è stato un forte impulso interno alla struttura, anche se ancora si registra è una certa diffidenza in parte delle risorse umane di alcuni Dipartimenti verso la nuova tecnologia.

15.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict

L'organizzazione funzionale degli uffici regionali e la netta separazione dei ruoli e dei compiti tra i vari assessorati, rappresentano alcune delle caratteristiche fondamentali dell'organizzazione della burocrazia regionale siciliana. Questa strutturazione ha favorito uno sviluppo autoreferenziale interno ai singoli assessorati e, all'interno di essi, nei singoli dipartimenti, spesso con una duplicazione di settori e funzioni ed uno scarso coordinamento tra essi. Questa modalità di organizzazione e funzionamento della tecnostuttura regionale siciliana ha influito in modo decisivo sullo sviluppo dei processi di informatizzazione e della diffusione delle Ict, divenuti anch'essi spesso autoreferenziali, e nel complesso determinando una situazione eterogenea, di assessorati con un elevato grado di informatizzazione accanto ad altri in cui il fenomeno appare sostanzialmente assente.

La Regione appare oggi intenzionata però a recuperare l'attuale ritardo. Il 17 maggio 2000 è stata approvata la legge di riforma della Dirigenza regionale (L.R. n. 10/2000) che ha recepito la normativa nazionale di riforma dell'amministrazione pubblica (L. n. 29/1993). Secondo il nuovo dettato legislativo la Regione siciliana risulta organizzata in 12 Assessorati o aree di riferimento, al cui interno è prevista un'articolazione in 32 Dipartimenti. All'interno di questi ultimi vi sono i singoli settori, e poi rispettivamente i servizi e gli uffici.

In particolare, la funzione “Organizzazione” del personale così come la funzione “Formazione” del personale sono riportate al Dipartimento regionale del “Personale, dei servizi generali, di quiescenza, previdenza ed assistenza del personale”, presso la Presidenza della Regione. La funzione “Sistemi informativi”, denominata “Coordinamento regionale sistemi informativi”, fa capo all’Assessorato al Bilancio e Finanze del Dipartimento “Bilancio e Tesoro”.

Dal riordino della dirigenza regionale ex LR 10/2000, non sono nati nuovi raggruppamenti o dipartimenti; sono piuttosto state riordinate le funzioni preesistenti. Questo è anche il caso della Funzione “Coordinamento dei Sistemi Informativi”, che non rappresenta nell’organizzazione della Regione Siciliana una novità: la previsione di una funzione che si occupasse di seguire il processo di informatizzazione delle strutture burocratiche della Regione e dell’introduzione delle Ict risale infatti al 1994. In attuazione di quanto stabilito dal protocollo d’intesa tra Stato e Regioni del 27 giugno 1991 in materia di sistemi informativi, la Regione ha infatti istituito⁴⁶ presso l’Assessorato Bilancio e finanze un centro tecnico, l’Aisi (Automazione Integrazione Sistemi Informativi), le cui funzioni venivano desunte dal protocollo di intesa tra Stato e Regioni del 1991 e dalla legge n. 39 del 1993 che aveva istituito a livello nazionale l’Autorità Informatica per la Pubblica Amministrazione (Aipa). Tra le competenze, rivestivano particolare rilievo la standardizzazione dei sistemi, nonché l’ottimizzazione dello scambio dei flussi informativi tra le varie amministrazioni regionali e sub-regionali e lo Stato. L’obiettivo era, dunque, di armonizzare e coordinare tra loro i vari siti informatici permettendo lo scambio delle informazioni e la fruibilità di tutte le banche dati esistenti nell’ambito interno ed esterno alle amministrazioni.

Di fatto, però, gli obiettivi sono andati disattesi in ragione anche delle esigue risorse umane in dotazione dell’AISI, costituite da un referente informatico per ognuna delle Direzioni della Regione siciliana. Soltanto nel 1998, attraverso la disposizione in materia di sistemi informativi automatizzati nell’ambito della Regione Siciliana⁴⁷, sono state recepite e quindi rese operative nell’ambito della Regione siciliana le norme di cui al Decreto legislativo n. 39/1993, mettendo il neoistituito Coordinamento Sistemi informativi nelle condizioni di operare praticamente.

Il Coordinamento Sistemi informativi come primo atto nel luglio del 1999, nell’ambito delle proprie competenze istituzionali derivanti dalle leggi regionali n. 15 del 1993 e n. 10 del 1999, ha svolto l’attività di rilevazione e monitoraggio sullo stato di attuazione all’anno 2000 dei sistemi informatizzati, pubblici e privati diffusi nella Regione siciliana.

Ad oggi, i compiti o obiettivi su cui l’AISI dovrà attivarsi sono stati individuati nel:

1. coordinamento e pianificazione dei sistemi informativi della Regione;
2. informatizzazione dei servizi di entrambi i Dipartimenti dell’Assessorato e integrazione delle varie banche dati esistenti;
3. informatizzazione, su richiesta, dei servizi di altre Amministrazioni regionali;
4. analisi funzionale e tecnica e realizzazione di programmi e procedure per l’informatizzazione dei servizi;
5. manutenzione del *software* realizzato;
6. manutenzione della sicurezza dei dati sia fisica (copie di *backup*, protezione da guasti e virus, ecc.) che logica (gestione degli accessi con relative *password*);

⁴⁶ Legge regionale 11 maggio 1993, n. 15; circolare regionale del 5 luglio 1994

⁴⁷ art. 33 legge regionale n. 6 del 1997

7. informatizzazione dei servizi di cui agli artt. 8 e 48 della legge regionale n. 35 del 1990 (in raccordo con i competenti servizi del dipartimento Finanze e credito);
8. supporto agli utenti dei sistemi informativi;
9. gestione collegamenti telematici con Istat, Ministeri ed altri organi dello Stato, con le Amministrazioni centrali e periferiche della Regione e con l'Assemblea regionale siciliana;
10. rapporti con i Sistemi informativi del Banco di Sicilia per le procedure in atto gestite;
11. integrazione della Corte dei Conti nel circuito informativo del bilancio con le relative attività di consulenza, analisi, realizzazione delle procedure e mantenimento realizzato;
12. pareri tecnici alle varie Amministrazioni per l'acquisizione di strumenti informatici sia "software";
13. organizzazione e gestione dei corsi di formazione dell'informatica a favore degli utenti;
14. individuazione ed acquisizione dei supporti tecnici e gestione del relativo magazzino;
15. gestione dei capitoli di competenza del gruppo.

15.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

L'immagine organizzativa della Regione siciliana che ne deriva, allo stato attuale è quella di un ente molto disarticolato. Insieme a questi elementi, vi è l'evidente problema delle dimensioni della struttura organizzativa regionale che ha bloccato e continua a bloccare i tentativi di innovazione dei processi.

Allo stato attuale non esiste una banca dati univoca, tranne quella del personale, gestita dalla funzione "Organizzazione" per il trattamento economico dei dipendenti. Fino a qualche tempo fa, l'unico servizio veramente informatizzato, più per necessità che per volontà, era quello del Ced (Centro elaborazione dati), costituito presso l'assessorato al Bilancio ed alla Programmazione economica. Questo era un sistema informativo che riguardava prevalentemente l'attività contabile, come già detto in precedenza, con una rete locale che consentiva a tutti gli utenti di poter accedere al sistema informativo in modo adeguato attraverso una serie di controlli e *password*; le reti locali presso ogni ragioneria di ogni assessorato che insistono sulla nostra rete locale, poi una rete presso la Corte dei Conti. Questi sono stati esempi che hanno fatto capire l'importanza di una rete unificata per tutti i Dipartimenti, per la gestione del trattamento economico dei dipendenti così come per la gestione del Bilancio e per tutti gli altri servizi interni all'amministrazione come degli utenti.

L'orientamento è per una architettura composta da reti locali LAN collegate tra loro in MAN e WAN.

Per le banche dati il modello relazionale previsto, in considerazione della standardizzazione del modello stesso, è il linguaggio di interrogazione SQL (*Structured Query Language*) che permette anche all'utente finale di accedere ai dati senza particolari conoscenze informatiche grazie anche ai numerosi prodotti (soprattutto in ambiente Windows).

Per quanto riguarda le reti di comunicazione il modello concettuale cui riferirsi è quello sviluppato dall'Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione (ISO), mentre la

sceita del *software* di gestione delle LAN è condizionata dalla scelta del sistema o dei sistemi operativi sia per i *server* di rete che per i *client*.

Le caratteristiche fondamentali del *software* applicativo sono: l'indipendenza dell'*hardware*, la modularità e la possibilità di integrazione con quanto eventualmente già realizzato, la portabilità.

Partendo dalle dichiarazioni dei responsabili delle tre funzioni intervistati (Organizzazione del personale, Formazione del Personale e Coordinamento dei Sistemi informativi) molte sono le attività legate all'informatizzazione dei processi e alla diffusione delle Ict esternalizzate.

Il Coordinamento del sistema informativo effettua queste esternalizzazione attraverso dei bandi di gara, in base ai criteri stabiliti dalle varie normative e per una durata, solitamente, triennale. I rapporti con i fornitori vengono tenuti dall'apposito responsabile amministrativo della gestione contrattuale che negli altri Assessorati e Dipartimenti si riconduce all'ufficio contratti che si occupa di tutta la parte contrattuale del relativo Assessorato. Solo nel primo caso, quello del Coordinamento SI, esiste quindi una specificità dei ruoli interni e dell'attività quindi, si mantengono rapporti diretti con i fornitori.

Non esiste un referente unico dell'Amministrazione regionale che gestisca i rapporti con i fornitori e ogni Dipartimento opera in maniera isolata con tutti i problemi di collegamento che ne derivano.

La natura dei rapporti con i fornitori presenta problemi prevalentemente amministrativi, in pratica per pervenire al rispetto del rapporto contrattuale.

15.2.1. Ict ed autoamministrazione

Tenuto conto delle caratteristiche del sistema informativo, come precedentemente esposto, e viste le caratteristiche ambientali e contestuali è facile intuire che le caratteristiche del sistema amministrativo si basa su un flusso documentale essenzialmente cartaceo, non essendo materialmente introdotta la firma elettronica, per le comunicazioni ufficiali.

Questa è la situazione generale della struttura amministrativa della Regione Siciliana tranne i casi particolari precedentemente menzionati. Ad oggi, di fatto l'informatizzazione è legata alla discrezionalità dei singoli Dipartimenti, esistono ad esempio alcuni sistemi di protocollazione informatica soltanto in alcuni assessorati, la maggioranza di essi ancora non ha provveduto ad attrezzarsi, così come sempre presso l'Assessorato al Bilancio e tesoro esiste un archivio storico di tutti i dati contabili ed un archivio legato alle indagini statistiche.

Allo stato attuale esiste un sistema informativo che riguarda prevalentemente l'attività contabile, una rete locale che consente agli utenti di accedere al sistema informativo in modo adeguato attraverso reti locali presso ogni ragioneria di Assessorato e presso la Corte dei Conti. Esiste una banca dati del personale presso l'assessorato al Lavoro e al Personale, soprattutto per quanto riguarda l'aspetto del trattamento economico dei dipendenti. Per il resto, le banche dati esistenti riguardano la gestione dei protocolli e degli archivi dei singoli Assessorati ai quali non sovrintende nessuna attività di coordinamento generale.

15.2.2. Ict e gestione del territorio

La situazione esistente nei vari rami dell'Amministrazione regionale può essere così sintetizzata: esiste un anagrafe informatizzata del personale; poco si è fatto ed esiste,

nell'Assessorato alla Sanità; nell'Assessorato al Lavoro hanno iniziato già da diverso tempo a informatizzarsi; nell'Assessorato all'Agricoltura c'è un sistema di informatizzazione di base che mantiene rapporti con gli uffici periferici; nell'Assessorato all'Infrastruttura non esiste nulla; infine, presso l'Assessorato al Territorio ed Ambiente si sta lavorando ad un sistema di cartografia.

L'accesso a questi sistemi informatizzati, dove esistono, questo è limitato, quasi esclusivamente alle amministrazioni che li hanno prodotti, dall'esterno l'accesso è ancora limitato. I sistemi esistenti, sono allo stesso tempo scollegati, ed è infatti questo il problema a cui si sta cercando di ovviare nell'ambito del progetto per la realizzazione della RUPAR, attraverso l'affidamento del coordinamento della rete unitaria si consentirà il miglioramento dell'accesso alle banche dati esistenti sia dall'esterno che dall'interno.

Per quanto riguarda la gestione dei bandi di gara, questi vengono gestiti con i metodi tradizionali della presentazione e istruzione delle pratiche su cartaceo, tranne per il caso della pubblicazione degli stessi sul sito *internet* Ufficiale della Regione Siciliana, anche se questa non ha valore legale.

15.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione

Secondo la circolare del 5 luglio del 1994 i problemi e i progetti legati alla diffusione delle Ict e alla previsione di un sistema informativo nella Regione siciliana sono connessi alla previsione di vari livelli di formazione professionale a cui sottoporre il personale, ossia:

1. informatizzazione di base da destinare a tutti gli utenti finali del sistema stesso;
2. creazione di utenti esperti all'uso di pacchetti ed applicazioni più avanzate per la consultazione, l'elaborazione e la rappresentazione delle informazioni di supporto alla decisioni di più alto livello;
3. formazione finalizzata alla creazione di profili professionali prettamente informatici quali, ad esempio programmatori, analisti, sistemisti. Tale formazione dovrebbe essere inoltre mirata anche alla creazione di un settore "educational" interno all'amministrazione con lo scopo finale di autogestire i corsi di cui ai livelli precedenti e della predisposizione dei manuali operativi da diffondere a tutto il personale (gli utenti finali).

Quindi l'aspetto formativo legato alla diffusione delle Ict riveste un ruolo cruciale, in quanto il personale non ha una cultura informatica e non ha la possibilità di essere istruito ed aggiornato.

La funzione "Formazione", considerato il numero particolarmente elevato di dipendenti in organico alla Regione e considerati gli elevati costi per la formazione, non è nelle condizioni di garantire i livelli di formazione del personale sopra evidenziati.

Nonostante l'esistenza di un piano dei fabbisogni formativi e di un piano per l'offerta formativa, predisposti entrambi nel 1999 in riferimento all'anno 2000, l'obiettivo di una adeguata formazione per tutti i dipendenti si presenta piuttosto arduo. Appunto per questo si sta cercando di massimizzare le risorse attraverso l'utilizzo di forme di convenzioni con strutture pubbliche (vedi l'Università) per ovviare ai problemi economici derivanti da una selvaggia esternalizzazione dei servizi formativi.

Tab. 15.1 – Regione Sicilia: fabbisogni formativi per informatica 2000

corsi	GG	destinatari		
		Dirigenti	Assistenti	Altre qual.Non specif.TOTALE

Base:	Introduzione all'informatica	1	33	86	136	0	255
	Windows NT	2	33	89	137	0	259
Operativi:	Access 7 per Windows 95	6	74	268	137	0	479
	Access 97 Aggiornamento	1	19	58	46	0	123
	Excel 7 per Windows 95	5	36	159	93	0	288
	Power Point 7 per Windows 95	2	21	78	39	0	138
	Word 7 per Windows 95	4	71	264	134	0	469
	Word 7 per Windows 95 versione abbrev.	2	20	55	37	0	112
	Word editoria	2	21	49	41	0	111
	Autocad - base	4	21	57	40	0	118
	Visual Basic - Base	4	20	51	43	0	114
	Avanzati:	Access Programmazione	4	30	83	71	0
Excel Applicazioni Statistiche		4	30	92	57	0	179
Excel Funzioni Avanzate		6	22	95	63	0	180
Excel Query		3	14	72	36	0	122
Word 7 per Windows 95 Funzioni Avanzate		2	22	66	49	0	137
HTML		3	22	77	49	0	148
Autocad Avanzato		2	23	57	0	0	80
Visual Basic - Avanzato		4	22	49	47	0	118
TOTALE AREA INFORMATICA			554	1805	1255	0	3614

Fonte: Regione Sicilia

Il dato che risulta dalla comparazione tra i fabbisogni formativi e il piano dell'offerta formativa, prendendo a riferimento il settore specifico della formazione nel campo dell'informatica, tenuto conto delle diverse aree di intervento con corsi di informatizzazione di base e di corsi per l'informatizzazione avanzate, su un totale di 3614 dipendenti da formare tra dirigenti (554), assistenti (1805) e altre qualifiche (1255) si è proceduto a fornire in media 4 giornate corsuali per dipendente.

La formazione si è svolta e si svolge con corsi d'aula attraverso lezioni frontali, utilizzando in casi specifici il materiale tecnico necessario (Pc ecc.). Per quanto riguarda la formazione a distanza c'è stato, a detta del Responsabile della funzione "Formazione" del Personale, un primo approccio interessante, con un ente di Firenze (di cui non è stato in grado di fornire ulteriori elementi) a seguito di una ricerca di mercato.

Anche per quanto riguarda le attività strategiche e direzionali la tipologie di corsi predisposte è in linea di massima d'aula e con lezioni frontali. Nello specifico si sono fatti anche dei corsi, grazie ad un contributo annuo previsto nel Bilancio della Regione, per formare i quadri dirigenziali pubblici e privati. Tutto questo nel tentativo di investire sulla dirigenza sulla diffusione delle nuove tecnologie, così è stato previsto un corso, per l'alta dirigenza, dedicato all'alta tecnologia a supporto delle decisioni.

Sulla comunicazione istituzionale si sono fatti dei corsi ed altri ce ne sono in itinere in collaborazione con il Dipartimento di Scienza di formazione e Scienza della Comunicazione dell'Università di Palermo. Si sta cercando a tale proposito, e non solo, di intensificare i rapporti con l'Università.

Per quanto riguarda l'offerta formativa, l'indirizzo di massima seguito, sulla base delle risorse disponibili, è stato quello di una formazione generica dei dipendenti. A tale proposito le indicazioni del Governo regionale vanno nella direzione di creare un supporto al personale interno alla funzione "Formazione". Nell'organizzazione e nella

realizzazione dei corsi, si sta tentando di coinvolgere il personale in dotazione dell'ente (dirigenti e responsabili di settore) che per le competenze specifiche e l'esperienza acquisita attraverso le attività che essi hanno svolto per l'ente all'esterno della Regione. Il Governo regionale, inoltre, è orientato ad utilizzare nel prossimo futuro la risorsa rappresentata dagli enti di formazione della cosiddetta legge regionale n. 24 del 1977, che si sono occupati fino ad ora della formazione esterna soprattutto rivolta ai disoccupati, per formare il personale di mansioni inferiori. Su tale questione molte sono le riserve della struttura della funzione "Formazione" del personale, più propensa invece ad un coinvolgimento degli Atenei, metodo questo ritenuto più efficace.

Il tipo di relazione ad oggi che si è stabilita con i fornitori di attività formative è di tipo mercantile con tutte le difficoltà che ne derivano visto che non esiste ne un albo regionale degli enti di formazione accreditati. I fornitori delle attività formative richieste entrano in contatto la funzione "Formazione" per la messa in opera dei corsi organizzati direttamente dalla Funzione, mentre nei casi di attività formative di tipo specifico, richiesti da altri Dipartimenti, i fornitori entrano in rapporto con la struttura che ha previsto queste attività formative. Quindi anche dal punto di vista delle attività formative il rapporto con i fornitori non viene regolato da un'unica struttura ma in linea di massima questo dipende da chi richiede il corso e dalle caratteristiche del corso stesso.

A tal proposito, prima di procedere all'organizzazione delle nuove attività formative sono stati somministrati dei questionari ai dipendenti, secondo le indicazioni fornite dal ministro Frattini inserite nel "Piano nazionale per i nuovi profili nella Pa", tenendo conto del principio della flessibilità del lavoro. In questi questionari sono state inserite tutte le indicazioni generiche sulla preparazione di base dei dipendenti per reperire informazioni di cui non era in possesso l'Amministrazione regionale come: il titolo di studio; il tipo di conoscenze specifiche; il tipo di esperienze svolte all'esterno; infine, il percorso formativo sostenuto. Anche se, l'operazione che viene suggerita dai responsabili della formazione è quella di creare un'area informatica che comprenda tutto il personale che svolge tutte le mansioni di tipo informatico, nello specifico si ritiene che, su queste questioni aperte, su cui il Governo regionale dovrà pronunciarsi. A tale proposito la politica attuale della formazione, basata sulle attività in programmazione, non potrà reggere la domanda che viene fatta dai dipendenti soprattutto perché coinvolti nel processo di informatizzazione dell'ente.

15.4. Prospettive e scenari

Gli sviluppi e le prospettive future nel processo di informatizzazione e diffusione delle Ict nella Regione Siciliana sono strettamente legate alla capacità della stessa di riuscire a sfruttare le risorse finanziarie messe a disposizione dall'Unione europea a favore delle aree depresse della comunità.

Con decisione C(2000)2346 dell'8 agosto 2000, la Commissione Europea ha approvato il "Programma Operativo regionale" 2000/2006 (Por) con il quale viene tracciato il disegno strategico, saldando il ricorso ai fondi comunitari (Fesr, Fse, FEAOG, SFOP) alle disponibilità finanziarie dello Stato ed a quelle della Regione, finalizzato alla rimozione degli ostacoli che frenano la crescita della dotazione infrastrutturale e lo sviluppo dell'economia siciliana.

Il Por Sicilia ha adattato la struttura organizzativa e concettuale del QCS (Quadro Comunitario di Sostegno) Italia 2000/2006 alle peculiarità ed alle esigenze della

Regione. Le aree di intervento (assi prioritari: risorse naturali, risorse umane, sistemi locali di sviluppo, città, reti di snodo e servizio) sono le stesse del QCS e degli altri programmi operativi regionali, ma specifici sono i contenuti degli assi, le strategie, le misure, opportunamente ritagliate sulle esigenze dello sviluppo della Sicilia.

Nel Complemento di Programmazione (CdP), che rappresenta il documento attuativo del Por, sono state descritte dettagliatamente le misure di attuazione degli Assi, che nel Por erano rese ad un livello di approfondimento meno circostanziato.

Nel quadro del Por Sicilia, e del relativo Complemento di Programmazione, è prevista la Misura 6.2.1 “Reti e servizi per la società dell’informazione”.

La misura è collegata all’obiettivo specifico del Por relativo al sostegno ed alla diffusione della Società dell’Informazione (SI), con particolare riferimento ai settori della Pubblica Amministrazione, dei sistemi produttivi, dei servizi ai cittadini.

Tab. 15.2 – Regione Sicilia: Reti e servizi per la società dell’informazione

Misura	Azione	Contenuti	Coerenza e/o sinergie specifiche con altre misure e/o azioni
1.0.1.a – Realizzazione, completamento ed adeguamento reti di monitoraggio (Fesr)	<i>B1 – Progettazione ed organizzazione del Sistema Informativo regionale Ambientale (SIRA)</i>	Realizzazione del SIRA, finalizzato all’acquisizione e gestione dei dati ambientali	La misura ha carattere trasversale riguardo alle altre su S.I. per risorse naturali. In particolare, altre Misure dell’Asse I (1.1.2 - 1.2.3 -1.3.1 - 1.4.2) prevedono azioni di monitoraggio su specifici temi ambientali i cui risultati confluiranno nel SIRA
1.0.1.b – Realizzazione, completamento ed adeguamento reti di monitoraggio (Fesr)	<i>Tutta la misura</i>	Realizzazione di un sistema integrato di cartografia e monitoraggio territoriale a supporto della pianificazione territoriale e delle risorse ambientali	Questa sottomisura prevede la realizzazione del sistema cartografico all’interno del SIRA di cui alla sottomisura 1.0.1A. E’ in particolare correlata alle misure 1.1.2 - 1.2.3 -1.3.1 - 5.1.5
1.1.2 a – Sistema informativo e di monitoraggio acque e servizi idrici (Fesr)	<i>C – Realizzazione del sistema informativo regionale sul ciclo idrologico dell’acqua</i>	Potenziamento delle reti del Servizio Tecnico Idrografico regionale - Realizzazione del Sistema Informativo regionale inerente il ciclo idrologico dell’acqua	Le informazioni che tale misura consentirà di ottenere nel settore delle acque confluiranno nel SIRA (Misura 1.0.1a).
1.1.2 b – Sistema informativo e di monitoraggio acque e servizi idrici (Fesr)	<i>E – Realizzazione del sistema informativo regionale sulla qualità delle acque</i>	Implementazione di un sistema di monitoraggio per il controllo della qualità delle acque	
1.2.3 – Mantenimento dell’originario uso del suolo (FEAOG)	<i>D – Costituzione del SIT finalizzato alla prevenzione dei disastri naturali per la salvaguardia del suolo e del patrimonio silvicolo</i>	Creazione di un Sistema Informativo Territoriale finalizzato alla prevenzione dei disastri naturali per la salvaguardia del suolo e del patrimonio silvicolo.	

1.3.1 – Sistemi territoriali integrati ad alta naturalità (Fesr)	<i>A – Realizzazione della Carta della Natura e del SIT delle aree protette</i>		Prevede il completamento delle informazioni e del sistema informativo della Misura 1.0.1 relativamente alle aree protette ed alle aree di rilevanza naturalistica e consentirà di ottenere le informazioni relative al tema ambientale “Natura e Biodiversità”.
1.4.2 – Riduzione della compromissione ambientale da rifiuti(Fesr)		Costituzione di un sistema di rilevamento e monitoraggio dei siti inquinati e delle aree degradate dalla presenza di discariche abusive	I dati confluiranno nel SIRA (v. Misura 1.0.1a)
2.1.1 – Recupero e fruizione del patrimonio culturale ed ambientale (Fesr)	<i>A1 –Interventi per la predisposizione di sistemi informativi nelle sedi museali</i>	Realizzazione di un sistema informativo che interessi inizialmente i musei di valenza regionale e successivamente anche quelli a valenza locale	Stretta continuità funzionale con le azioni a, b, c, d della misura 2.1.2
	<i>D1 – Reti informatiche e telematiche per la valorizzazione del patrimonio archivio-bibliotecario di pregio storico-artistico</i>	Costituzione di un Centro di coordinamento regionale e di 9 centri provinciali collegati in rete	Stretta continuità funzionale con le azioni a, b, c, d della misura 2.1.2
2.1.2 – Sistematizzazione e divulgazione delle conoscenze (Fesr)	<i>A – Realizzazione del Catalogo unico informatizzato regionale dei BB.CC.AA.</i>	Creazione di una rete informatica che vede nel Centro regionale per l’Inventario e la Catalogazione, nella Biblioteca centrale della Regione Siciliana e nel centro regionale Progettazione e Restauro, le sedi di raccolta, elaborazione e restituzione dei dati, collegate <i>on-line</i> alle stazioni locali presso le 9 Soprintendenze, le 4 Biblioteche regionali, i 10 musei, le 2 gallerie regionali, i 2 centri regionali e il Dipartimento regionale BB.CC.AA. ed E.P, nonché 9 Biblioteche comunali capoluogo di Provincia. - Allocazione, presso tutte le biblioteche e gli archivi coinvolti, di postazioni multimediali riservate al pubblico e collegate ad <i>internet</i>	Stretta continuità funzionale con le azioni b, c, d.
	<i>B – Realizzazione ed informatizzazione della Carta del Rischio del patrimonio Culturale ed ambientale della Regione</i>	Realizzazione del SIT della Carta del Rischio regionale - Realizzazione di cartografie tematiche e implementazione di banche dati relative alla distribuzione del patrimonio storico-culturale ed alla gestione dei dati sulla pericolosità (dati ambientali), vulnerabilità (dati intrinseci al bene) e rischio (valutazione della situazione) relativi -	Stretta continuità funzionale con le azioni b, c, d.

	<i>C – Gestione delle informazioni relative alle tematiche paesaggistiche ed elaborazioni di tipo GIS-WEB</i>	Realizzazione dei Piani d’ambito paesaggistici - Costituzione, presso ciascuna Soprintendenza provinciale, di sistemi informativi interconnessi con il Sistema Informativo Territoriale Paesaggistico (SITP), già attivo presso l’Assessorato regionale Beni Culturali.	Stretta continuità funzionale con le azioni a, b, d.
	<i>D – Promozione delle risorse storico- artistiche e paesaggistiche dell’Isola</i>	Publicazione di guide e realizzazione di pagine <i>WEB</i> e/o magazine multimediali contenenti le informazioni ovvero contenenti le informazioni necessarie alle produzioni cinematografiche, televisive e pubblicitarie nazionali e straniere che intendano utilizzare locations siciliane.	Stretta continuità funzionale con le azioni a, b, c.
3.1.1 – Organizzazione dei nuovi servizi per l’impiego (Fse)	<i>C – Creazione di sistemi informativi, banche dati, anagrafiche individuali e loro aggiornamento</i>	Completamento ed aggiornamento del Sistema Informativo regionale del Lavoro (sistema regionale dei servizi per l’impiego - <i>intranet/extranet</i>) - Progettazione e realizzazione infrastrutture e servizi (banche dati relazionali, sistemi di monitoraggio della domanda di lavoro, sistemi di registrazione e di accesso diretto ai servizi, etc.	
3.1.5 – Adeguamento del sistema della FP e dell’istruzione (Fse)	<i>B – Predisposizione ed aggiornamento di un sistema informativo nelle sedi accreditate degli Enti di Formazione Professionale</i>		
3.2.3 – Reti per lo sviluppo della ricerca scientifica (Fesr)	<i>A – Reti per lo sviluppo della ricerca scientifica</i>	Implementazione e valorizzazione delle reti tematiche e della rete regionale per l’innovazione	
4.2.8 – Commercializzazione dei prodotti agricoli di qualità (FEAOG)	<i>Creazione di un portale per la produzione agro-alimentare regionale</i>	Progettazione e realizzazione di un sistema informatico costituito da una sede centrale che mette a rete banche dati centrali connesse con reti periferiche di aziende agricole ed agroalimentari interessate all’inserimento in un portale	
	<i>Potenziamento dell’Osservatorio Vitivinicolo</i>	Creazione di un sistema informativo telematico sul territorio, con rilevazione automatizzata da parte delle stesse aziende vitivinicole di scorte, produzione, vendite	
5.1.5 – Reti finalizzate al miglioramento dell’offerta di città. (Fesr)	<i>Tutta la misura</i>	Costituzione di un Sistema Informativo Territoriale regionale (SITR), diffuso a rete sul territorio (con nodi provinciali e comunali)	Stretta continuità funzionale con la Misura 1.0.1
6.2.1 – Reti e servizi per la Società dell’Informazione	<i>Tutta la misura</i>	Costituzione della RUPAR - Implementazione di servizi di connettività ed applicativi di tipo intersettoriale	Misura trasversale rispetto a tutta la tematica

7.1 – Assistenza tecnica	<i>C – Ampliamento e potenziamento del sistema informativo per il monitoraggio</i>	Ampliamento del sistema informativo ed estensione della rete regionale per assicurare il coinvolgimento e lo scambio informatizzato dei dati tra tutte le amministrazioni regionali interessate alla realizzazione del Por
--------------------------	--	--

Fonte: Complemento di Programmazione Sicilia 2000/2006, misura 6.2.1

In conseguenza della definizione del quadro di riferimento strategico, la misura è stata suddivisa in due fasi temporali.

La prima fase, entro il 31 dicembre 2001, si articolerà in azioni orientate all'implementazione delle strutture di connettività di base tra gli uffici centrali della Regione Siciliana, e dei relativi servizi correlati.

Tab. 15.3 – Regione Sicilia: Stato di attuazione misure per l'e-government

entro il 31/12/2001	creazione della struttura di supporto dell'Amministrazione responsabile, elaborazione dei singoli progetti, anche mediante attivazione di consulenze esterne
	predisposizione e pubblicazione dei bandi
	aggiudicazione e relativi impegni di spesa
	avvio delle attività
	completamento dei lavori e/o servizi realizzati e conseguente collaudo
	definizione del quadro di riferimento strategico della SI
	approvazione del quadro di riferimento strategico della SI da parte della Giunta regionale

Fonte: Regione Sicilia

La seconda fase, a partire da gennaio 2002, si articolerà in linee di intervento e/o azioni che scaturiranno dalla definizione del quadro di riferimento strategico per lo sviluppo della SI nel territorio regionale. In particolare, il contenuto delle attività della seconda fase deriverà dalle risultanze del quadro strategico.

Nell'ambito della prima fase, sulla GURS n. 27 del 6 luglio 2001 è stato pubblicato un bando di gara per l'assistenza tecnica alla Regione per la redazione entro il 31 dicembre 2001 del "Quadro strategico regionale per lo sviluppo della Società dell'Informazione" e di un "Piano P.A. integrato e Società dell'Informazione", finanziato con i fondi di tale misura.

Alle azioni del C.d.P. sono di tipo essenzialmente settoriale e riguardano le competenze di diversi Assessorati regionali, vanno aggiunti gli interventi di tipo "trasversale" e di base concentrati nella misura 6.2.1, esplicitamente rivolta alla promozione e sviluppo della Società dell'Informazione, di cui è amministrazione responsabile l'Assessorato regionale Bilancio e Finanze.

Da un esame della tabella si può facilmente riscontrare la molteplicità di tali azioni, che riguardano tutti gli assi del Programma ed hanno un importo finanziario complessivamente consistente; gli interventi in questione riguardano ambiti molto eterogenei e sostanzialmente distinti, anche se in alcuni casi esistono rischi di sovrapposizioni di interventi o mancate sinergie.

Va anche evidenziata la rilevanza complessiva della questione della informatizzazione della P.A., sia in relazione all'importanza generale del tema della Società dell'Informazione (priorità trasversale del Por) sia in relazione alla valenza positiva che la modernizzazione e l'incremento globale di efficienza della P.A. possono avere sullo sviluppo complessivo della Regione.

In base a ciò, si ritiene opportuno prevedere una specifica attività di coordinamento delle azioni di informatizzazione rivolte alla P.A. regionale inserite nel Complemento di Programmazione, al fine di garantire la coerenza complessiva e massimizzare l'efficacia degli interventi in questione.

Obiettivo principale del Progetto Integrato "P.A. regionale e Società dell'Informazione" è pertanto quello di realizzare uno sviluppo organico e sinergico di tali iniziative, mediante lo svolgimento di una azione di coordinamento e monitoraggio che eviti il sovrapporsi delle singole azioni e ne sviluppi gli aspetti sinergici.

Tab. 15.4 – Regione Sicilia: Società dell'Informazione

Obiettivi specifici		Misure	
49/6	Sostenere e diffondere la Società dell'Informazione con particolare riferimento ai settori della pubblica amministrazione, dei sistemi produttivi, dei servizi ai cittadini.	6.2.1	Reti e servizi per la Società dell'Informazione

Fonte: Por Sicilia 2000/2006 Asse 6, Settore 2.

Gli scenari che si prospettano per l'ente sono sicuramente legati alle tematiche dello sfruttamento dei fondi comunitari, da un lato, e dalla necessità di un aggiornamento continuo del personale, dall'armonizzazione dei SI con la struttura organizzativa, dall'altro. Sicuramente c'è da parte del personale una grande voglia di migliorare le proprie conoscenze informatiche, secondo le considerazioni del responsabile del Coordinamento Sistemi Informativi regionali, però, in molti casi, questa disponibilità incontra notevoli ostacoli sia per la mancanza delle risorse sia perché non esiste la volontà di sviluppare l'attività informativa nell'ambito dell'attività dell'Amministrazione. Per cui oggi sono presenti soggetti che hanno un livello di conoscenza di base che potrebbero realizzare di più se fossero adeguatamente stimolati. Generalizzando al massimo, sempre sulla base delle informazioni fornite nelle interviste dei tre responsabili di funzione, i veri problemi che si intravedono all'orizzonte sono principalmente di natura organizzativa ed inerenti le dinamiche dei processi di formazione.

16. LA REGIONE TOSCANA

La Regione Toscana si presenta oggi come uno degli esempi di maggiore successo dell'integrazione tra nuove tecnologie e attività amministrativa. Il processo che ha condotto a questo risultato è stato graduale e supportato da una precisa volontà politica verso lo sviluppo della rete. L'elemento che ha segnato veramente il passo nella diffusione delle Ict nell'ente è stata la capacità di cogliere tempestivamente le potenzialità implicite nel fenomeno *internet*.

Considerare lo sviluppo e la diffusione delle Ict non più un settore strumentale bensì un settore che riveste una rilevanza strategica per l'evoluzione e nell'organizzazione dell'ente, è un processo di cambiamento radicale, che incontra ancora delle resistenze. Queste indicazioni assumono particolar rilevanza in rapporto la fase di riorganizzazione da poco iniziata, con la costituzione di un gruppo di lavoro specifico sul tema. Sebbene al momento non sia possibile stabilire verso quale assetto organizzativo si stia orientando l'ente, esiste un'attenzione particolare alle logiche intrinseche alle tecnologie di rete, che si auspica possano informare sempre più l'organizzazione del lavoro e dei flussi decisionali.

Questa legislatura ha varato infatti diversi progetti nell'ambito della politica trasversale dell'innovazione tecnologica. A tutt'oggi, il sostegno delle politiche regionali ai progetti Ict a supporto delle attività dell'ente appare quanto mai marcato. La realizzazione di questa politica è affidata alla funzione "Sistemi Informativi" nell'ambito di un progetto della Giunta denominato "Una Toscana più efficiente e meno burocratica", antecedente allo stesso piano nazionale di azione per l'*e-government*.

Il mandato politico appare dunque chiaro. Il piano di *e-government* nazionale è servito da volano per la creazione di un piano territoriale regionale: "e-Toscana", inteso soprattutto come un intervento nei rapporti tra amministrazioni.

16.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict

Il sistema informativo dell'ente è gestito dall'area "Ingegneria dei sistemi informativi e della comunicazione", con una competenza orizzontale sull'innovazione tecnologica interna all'ente, ed una verticale su tutti i progetti che i dipartimenti di settore (sanità, ambiente, lavoro) hanno sul territorio. Dal 1997 l'area ha costituito, con un piano di indirizzo del Consiglio regionale, la rete telematica regionale toscana (Rtrt); il responsabile dell'area in questione svolge anche la funzione di coordinatore della rete.

La riorganizzazione delle competenze della funzione, avvenuta nel 2000, ha comportato il passaggio da una struttura tradizionale, il centro elaborazione dati, ad una struttura che governa tutta l'introduzione e la progettazione tecnologica in tutti i settori di competenza della Regione e fornisce supporto agli enti sul territorio. Questo passaggio ha rappresentato un innesto tra le necessità di rispondere ad un contesto in evoluzione e le competenze sviluppate entro quella preesistente.

La funzione "Sistemi Informativi" da un anno è un'area interdipartimentale, cioè trasversale a tutti i dipartimenti; si articola in una funzione centrale, il servizio "Infrastrutture informative e tecnologiche regionali" che si occupa di rete telematica e sistema informativo regionale, e su un servizio che si occupa di *e-content*, cioè che gestisce la documentazione interna dell'ente, la parte emerografica ed il centro stampa, denominato "Comunicazione organizzativa e ufficio relazioni con il pubblico".

Relativamente alla gestione ed all'organizzazione dei diversi settori di attività dell'ente, la funzione "Sistemi Informativi" coordina funzionalmente tre servizi: telematica, infrastrutture informative e tecnologie, comunicazione organizzativa. Internamente, la Funzione è responsabile per tutta la macchina regionale di tutto il ciclo dell'innovazione e dell'introduzione delle nuove tecnologie, dalla fornitura della strumentazione al supporto alla progettazione ed alla realizzazione, alla fissazione delle gare d'appalto. Avendo anche la competenza dell'acquisizione del parco sistemi, la Funzione costituisce una sorta di provveditorato dell'informatica.

La struttura risulta collegata alle altre articolazioni organizzative secondo modalità a matrice: le strutture dei "referenti informatici" rappresenta un reticolo di esperti assegnati ai dipartimenti ma coordinati dalla funzione "Sistemi Informativi" e che, sotto la regia di quest'area, svolgono compiti di assistenza e consulenza presso i dipartimenti stessi, garantendo un legame organico nello sviluppo dei progetti di Ict. La manutenzione e l'assistenza interna stanno per essere affidate in *outsourcing*; di conseguenza, è prevista la riconversione di questi referenti in figure professionali più qualificate a supporto dell'attività di progettazione stessa.

La funzione "Sistemi Informativi" espleta un'attività di rilievo anche verso l'esterno. Nell'ambito della rete telematica, essa svolge un ruolo di coordinamento su progetti definiti e partecipati da tutti gli enti.

Anche la funzione "Organizzazione" è parte integrante del processo di rinnovamento dell'ente attraverso le Ict. All'interno del dipartimento, infatti, accanto alle strutture competenti sul personale e sui servizi generali, ne è stata istituita una per le tecnologie. La funzione è impegnata infatti in un progetto strategico, individuato dal programma di governo regionale dell'attuale legislatura, denominato "Una Toscana più efficiente e meno burocratica"⁴⁸, che aspira alla semplificazione amministrativa ed all'autocertificazione, agendo sull'asse organizzativo-tecnologico, completati da due ulteriori progetti speciali – uno relativo all'introduzione del telelavoro nella Regione, l'altro al protocollo elettronico.

La funzione "Organizzazione" e la funzione "Sistemi Informativi" hanno varato i propri piani di lavoro congiuntamente, anche se la metodologia dei piani di lavoro ne vorrebbe una definizione per servizio. I legami tra le due funzioni non sono dunque istituzionalizzati sul piano formale quanto su quello sostanziale delle prassi concrete tra funzioni di *staff*.

La funzione "Sistemi Informativi" della rappresenta inoltre l'interfaccia esperto esclusivo dell'ente con i fornitori, selezionati attraverso gare pluriennali. Al momento, questo ruolo risulta particolarmente importante per le esternalizzazioni a cui l'ente è avviato in vista di una diversa distribuzione dei compiti e l'innalzamento delle professionalità. La prima è il *fit-management* di tutto il parco macchine, per il quale è stata attualmente indetta una gara: per cinque anni il fornitore garantirà la manutenzione, l'evoluzione tecnologica e l'*help desk*, in modo che siano liberati da questi compiti i referenti informatici, e possano così essere destinati al supporto dello sviluppo dei sistemi. La seconda attività esternalizzata è connessa alla costituzione di un nodo di interconnessione EPO tra rete telematica regionale con le reti degli operatori privati, per una più alta interoperabilità. La funzione "Sistemi Informativi" provvede in questi casi all'ideazione, alla progettazione ed alla direzione dei lavori; all'esterno vengono appaltate la realizzazione dei lavori e l'acquisizione dei prodotti.

⁴⁸ Progetto approvato nel Maggio 2001 nell'ambito del Programma di Governo della Giunta regionale per la legislatura 2000-2005.

16.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

Il principale fattore di spinta che ha sostenuto il processo di diffusione delle Ict sono state le pressioni esercitate dal mercato: essere presenti sul *web* e disporre di una filiera di servizi gestiti ed erogati *on line* è considerato un valore aggiunto.

Nel 1995, la Regione disponeva di una tecnologia di tipo tradizionale basata sul centro di calcolo, con pochi servizi di comunicazione e 300 postazioni in rete su 2.200 dipendenti; attualmente, la Regione ha un rapporto dipendenti/*personal computer* superiore a 1/1.

Il primo cambiamento è stato sostenuto dallo spostamento dell'attenzione dallo sviluppo di procedure verticali classiche, allo sviluppo di infrastrutture informative e tecnologiche. Sono state così create infrastrutture per i servizi di comunicazione, partendo dall'introduzione massiccia della *e-mail* e dei servizi *web*. Ciò ha permesso all'ente di fare un salto di qualità, ponendo le Ict come elemento di intervento centrale nell'ambito del ridisegno della macchina organizzativa.

L'architettura del sistema informativo della Regione si basa su piattaforme di minicomputer, sia Sun che Hp con sistemi operativi Unix. Questa parte di "mini" va a coprire le esigenze di memorizzazione dei dati e di gestione della parte *web* di *front-end*. Le piattaforme utilizzate per il DBMS (*data-base management system*), sono in prevalenza Informix, ma anche Oracle. Per lo sviluppo di applicazioni viene impiegato Java ed i prodotti ad esso correlati.

Tutti questi sistemi operano su una rete interna regionale, appartenente all'ente, che a sua volta si collega sulla rete regionale. Il sistema informativo dispone poi di un insieme di *server* su piattaforma Intel, sistema operativo Linux, per le funzioni relative alla sicurezza e per dare ospitalità a circa un centinaio di piccoli enti che, tramite i servizi offerti, hanno una presenza sulla rete. Non vengono privilegiati prodotti particolari, ma vengono impiegate tutte le piattaforme del mondo *internet*. Tutte le undici sedi regionali sono coperte da una rete con protocollo tcp-ip. Anche i *server* di posta elettronica impiegano i sistemi operativi Unix o Sendmail.

Un siffatto sistema presenta criticità prevalentemente collegate alla sua crescita, in considerazione del fatto che l'accelerazione in questo settore risulta essere molto forte. Riuscire a far evolvere le piattaforme garantendo una continuità dei servizi ha rappresentato il problema maggiore: al momento il sistema informativo serve infatti circa 40.000 stazioni di lavoro nel complesso del sistema Regione.

La diffusione delle Ict ha avuto un maggiore impatto sui processi trasversali di comunicazione, investendo meno nelle classiche procedure (come stipendi, bilancio, personale), e molto di più su quello che è la struttura informativa (banche dati, accessi, *internet*), con l'obiettivo di trasferire su supporto informatico tutta l'attività amministrativa della Regione.

Sono da subito stati resi disponibili in rete gli atti deliberativi, i decreti della Giunta, il bollettino ufficiale della Regione. E' stata una proiezione verso l'esterno, in una logica di servizi, di quello che era un patrimonio informativo dell'ente.

16.2.1. Ict ed autoamministrazione

Le Ict sono state applicate a tutte le procedure delle attività operative: archivio, protocollo, gestione dei bandi e provveditorato.

Dal punto di vista organizzativo, le Ict hanno recato vantaggi soprattutto per ciò che attiene alla standardizzazione delle procedure, alla facilità di raccolta dei dati ed alla semplificazione di procedure interne, attraverso la velocizzazione e lo snellimento delle stesse. I problemi possono venire dalla rigidità delle procedure e da problemi tecnici: in caso di blocco del sistema delle strumentazioni, si blocca tutta l'attività.

La diffusione delle Ict ha sicuramente modificato la gestione delle attività e dei processi di lavoro, andando a intervenire su funzioni trasversali come il protocollo o gli iter degli atti, dei decreti e delle delibere.

Riguardo alle attività strategiche e direzionali, le Ict hanno consentito una certa sistematizzazione delle informazioni, cioè la creazione di sistemi di supporto all'attività decisionale con informazioni aggiornate. Permane tuttavia una mancanza di cultura nei diversi dipartimenti sulle reali possibilità offerte dalle nuove tecnologie; al contempo, si avverte l'esigenza di rendere le procedure maggiormente utilizzabili da tutti, con un maggiore coordinamento tra le strutture. Attualmente non esiste un sistema completamente informatizzato di monitoraggio delle attività dell'ente finalizzate alla programmazione, ma solo di alcune fasi per ciò che riguarda i progetti speciali e per gli interventi che interessano progetti finanziati dai fondi europei.

Le caratteristiche e le funzionalità di questi sistemi sono state definite dai dirigenti dei servizi e dagli assessori, in particolare per quelli a maggiore investimento di risorse finanziarie: sanità e Fse. La realizzazione degli stessi segue una progettazione di tipo bottom-up tra i servizi e gli assessorati. I suddetti sistemi presentano problemi organizzativi, anche se non di particolare rilievo: la difficoltà maggiore appare infatti connessa alla necessità di coinvolgere e soddisfare i bisogni di una molteplicità di soggetti.

16.2.2. Ict e gestione del territorio

Nel 1997 è stata creata la rete telematica regionale. Al momento, tutti gli enti del territorio aderiscono a questa comunità ed alcuni di essi sono ospitati direttamente sui *server* della Regione.

La rete ha migliorato e incrementato i rapporti con tutti i 550 soggetti esterni rilevanti che ad essa hanno aderito: essa viene considerata fondamentale, perché nessun altro strumento consente al momento di mantenere flussi costanti e coerenti di informazione con una popolazione così ampia. I soggetti che hanno aderito alla rete sono enti pubblici regionali quali province, comuni, Ausl, associazioni di categoria, prefetture ecc: insieme ad essi, l'ente ha varato una serie di progetti per la semplificazione degli scambi informativi. Ad oggi, ad esempio, il 99% delle comunicazioni tra gli enti e la Regione per la pubblicazione di atti sul bollettino ufficiale regionale avviene via *e-mail*.

La Rtrt ed il bando sul piano d'azione per l'*e-government* hanno fornito occasione ed opportunità alla Regione di approntare un piano regionale insieme a tutti gli enti operanti sul territorio regionale: il piano "e-Toscana". La modalità di elaborazione è stata improntata alla più ampia partecipazione possibile: nella fase ascendente del piano è stato infatti realizzato un forum telematico in cui tutti gli enti hanno potuto vedere quello che gli altri enti proponevano, e formulare a loro volta proposte, mentre la regia è rimasta comunque al servizio "Infrastrutture informative e tecnologiche regionali", che ha ricondotto la molteplicità dei progetti entro un piano organico. La Funzione

organizza anche incontri seminariali con gli enti su temi di interesse attuale, per mostrare loro le possibilità delle nuove tecnologie⁴⁹.

I partner della rete telematica possono attualmente accedere alle banche dati prodotte dalla Regione e altresì sfruttare i collegamenti ad altre reti di cui l'ente dispone. La Regione produce infatti internamente le banche dati delle anagrafi, del turismo, del lavoro e della sanità. Industria e artigianato sono settori le cui banche dati non sono del tutto prodotte dalla Regione al suo interno, ma solo in parte. Per ciò che riguarda l'agricoltura, sono prodotte dall'ente e rese accessibili tutte le banche dati relative ai fondi europei sulla base del piano agricolo regionale. Le banche dati relative ad infrastrutture e territorio prodotte dall'ente, sono solo alcune e prevalentemente ad uso interno: nei primi mesi del 2002, esse saranno rese accessibili per via telematica a tutto il territorio. Per ciò che attiene all'ambiente, l'Arpat gestisce le banche dati in un progetto, "Sira", in cui la Regione è coinvolta marginalmente. Le suddette banche dati appartengono al sistema ufficiale, con l'eccezione di quelle prodotte dall'Arpat.

A queste banche si accede tramite *internet*. La Regione dispone di un *internet autonomous system*, con una classe B di indirizzi Ip. La Regione ha introdotto inoltre il meccanismo del certificato digitale, che garantisce ulteriormente la riconoscibilità ed abilità di conseguenza a livelli differenziati di accesso alle informazioni prodotte.

L'ente è collegato con alcune banche dati prodotte da soggetti esterni. Ad esempio, è vigente una convenzione con Infocamere per cui è consentito alla Regione l'accesso al sistema. Collegamenti esistono con le banche dati de Il Sole 24ore e con quelle di tutti i ministeri. La Regione rende disponibili in rete questi collegamenti, consentendone quindi l'accesso ai partner della Rete Telematica regionale. L'accesso a queste banche dati è consentito via *internet*, tramite VPN *multiprovider* tra pari. Una simile tipologia di collegamenti è stata impiegata anche per collegare la rete regionale con quelle di Basilicata, Valle d'Aosta e Marche.

Grazie ai fondi strutturali U.E., Obiettivo 2, da circa un biennio la Regione ha messo in rete una serie di centri di servizi per le piccole e medie imprese. Inoltre, al momento l'ente sta approntando un progetto in collaborazione con l'Ordine degli Avvocati e Commercialisti, nell'ambito del quale gli avvocati avranno la possibilità di accedere ai servizi di cancelleria della Corte di Appello di Firenze. Ciò consentirà ad essi di accedere *on-line* ai fascicoli e controllare la data delle udienze. Questo progetto fornirà un servizio a circa 5000 avvocati della Toscana.

Nell'area del sistema informativo del lavoro, la Regione ha automatizzato le comunicazioni tra i centri dell'impiego ed i consulenti del lavoro, utilizzando la tecnologia della firma digitale, per la quale la Toscana ha a disposizione, per sé e per tutti gli enti regionali, una specifica PKI a norma Aipa.

Anche a livello di rapporti con il cittadino, tutta la modulistica ora disponibile sul sito *web* della Regione consente ad esso di velocizzare e semplificare il rapporto con l'ente.

Relativamente alle comunicazioni ufficiali interne all'ente, avvengono tramite Ict tutte quelle attinenti al Protocollo ed alla convocazione alle riunioni. Nel mese di novembre 2001 la Regione ha in programma l'inizio della gestione informatizzata di tutti i flussi amministrativi del personale, come ad esempio: ferie, malattie, permessi. Ciò avverrà distribuendo a tutti i dipendenti il certificato digitale, tramite cui essi potranno accedere ai propri servizi, ad esempio alla busta paga, alla spesa per la mensa, all'orario, e poter

⁴⁹ Ad esempio, dal 15 al 20 ottobre 2001 si è tenuto un seminario sul GPRS – possibilità di connessione alla rete da postazioni *hardware* mobili.

inviare comunicazioni che andranno ad eliminare quelle attualmente effettuate su supporto cartaceo.

Le soluzioni tecnologiche impiegate per supportare queste comunicazioni sono di tipo *web*. La diffusione di queste modalità di comunicazione non ha presentato problemi particolari, e l'utilizzo appare al momento largamente consolidato.

Per quanto riguarda le comunicazioni ufficiali esterne tramite Ict, si sono diffuse con minore intensità, anche se, data la difficoltà di monitoraggio di tali comunicazioni, il dato potrebbe non essere significativo.

Tutti i comunicati stampa sono in rete. E' stato avviato il sito del presidente della Regione nell'ambito del quale vengono gestite tutte le comunicazioni relative alla presidenza, anche tramite forum e newsletter.

Le comunicazioni degli enti locali che vanno nel Bollettino ufficiale sono trasmesse via *e-mail*, così come le comunicazioni di bandi e gare. L'Urp ha una sua presenza in rete con tutta una serie di informazioni.

Il sito *web* della Regione conta più di 12 milioni di accessi al mese: è un canale di comunicazione immediato, che consente un costante aggiornamento delle informazioni.

Nell'ambito della politica regionale a sostegno del piano d'azione per l'*e-government*, l'ente sta adesso varando un piano che coinvolga i cittadini, le famiglie, le associazioni di categoria, gli ordini professionali, ed i medici di base, quindi un piano che promuova lo sviluppo della società dell'informazione. Certamente, la nascita dell'ufficio relazioni con il pubblico (Urp), ha sviluppato i rapporti tra l'amministrazione regionale e gli utenti ed ha significato un modo diverso di essere in rete fungendo anche da sportello. Il programma denominato "Una Toscana più efficiente e meno burocratica", ad esempio, comprende una serie di interventi nei confronti dei cittadini, primi fra tutti una serie di campagne informative. Il progetto è frutto della concertazione con i sindacati e con le associazioni di categoria, ed è disponibile sul sito *web* della Regione. Suddetto programma, è articolato in schede-progetto: collegandosi al sito, è possibile monitorare le fasi di avanzamento dei progetti.

Infine, la Regione sta oggi sviluppando progetti per incentivare nella popolazione il ricorso alle nuove tecnologie: promuovere ad esempio l'uso del *personal computer*, tramite gratuità e incentivi, tra i giovani portatori di handicap.

Nei confronti del territorio, la Regione sta promovendo una serie di interventi tesi alla creazione di uno sportello unico per le imprese e ad una rete territoriale degli URP, garantendo a chiunque la possibilità di accedere alle banche dati. Un tema ostico per l'ente è quello relativo al catasto. La funzione "Sistemi Informativi" sta lavorando con. Al momento, l'Agenzia Nazionale del Catasto ha concesso alla Regione solamente la facoltà di poter distribuire alle comunità montane l'accesso gratuito ai dati catastali, nell'ambito di un progetto denominato SIM (sistema informativo della montagna). Tecnicamente la Regione è pronta ad aprire l'accesso al catasto ai comuni che sono sulle rete, ma ci sono problemi di costi e convenzioni che ancora non sono stati risolti.

Gli interventi promossi dalla Regione nei confronti di enti ed amministrazioni territoriali riguardano inoltre la gestione dei flussi documentali, la firma digitale nelle sue accezioni di riconoscimento e di autenticazione del documento, le anagrafi e la sicurezza delle transazioni. La Regione ha creato una rete territoriale di alto livello, che collega tutta l'amministrazione pubblica della Toscana e che sta per essere potenziata con un aumento di banda.

Tab 16.1 – Regione Toscana: programma di governo 2000-2005 “Una Toscana più efficiente e meno burocratica”; Piano territoriale “e-Toscana”

Contenuti/progetti	Status
Condivisione banche dati con gli enti locali regionali	realizzato
Forum telematico per la comunicazione interistituzionale ed il monitoraggio dei progetti territoriali di <i>e-government</i>	realizzato
Sito www.rete.toscana.it (project management)	realizzato
Acquisizione specifica PKI a norma Aipa per la firma digitale (messa a disposizione di tutti gli enti locali regionali)	realizzato
Diffusione del <i>personal computer</i> tra i giovani portatori di handicap tramite gratuità ed incentivi	in realizzazione

16.3. Sviluppo del personale a sostegno dell’innovazione

La funzione “Formazione” è gestita dal servizio “Formazione e sviluppo organizzativo” con competenze non solo sulla formazione dei dipendenti regionali ma anche dei dipendenti degli enti locali relativamente a progetti specifici. Esso è composto da esperti di formazione, ma non solo: l’organizzazione interna del lavoro è strutturata per progetti in una logica di flessibilità. I componenti del servizio hanno un buon livello di competenza in relazione alle Ict.

A sostegno delle attività di formazione per le Ict, ad ottobre 2001 è stato varato il nuovo sistema dei profili professionali del personale regionale. Sono stati così definiti i profili professionali attraverso una descrizione di mansioni esperte e di processo, collegate ai vari profili e mansioni. Questo sistema permette all’ente di creare una professionalità trasversale comune, e di articolare molto meglio la risposta formativa. Il Servizio “Formazione e sviluppo organizzativo” ha analizzato ogni profilo, dividendolo in “attività esperte” ed “attività di processo”, e censendo tutte le conoscenze e le capacità collegate a tali attività. A conclusione del progetto, la Regione sta costruendo un sistema di individuazione delle conoscenze e delle capacità necessarie per lavorare al suo interno, supportato da un sistema col quale sia possibile valutare le capacità del personale. Di conseguenza, l’ente dispone oggi di un sistema informatizzato di gestione delle competenze del personale da un punto di vista organizzativo, formativo e valutativo.

Il problema maggiore resta la difficoltà di far dialogare il fornitore interno, rappresentato dai Sistemi Informativi, ed i clienti. Questo perché emerge chiaramente nell’ente la necessità di poter impiegare sistemi più accessibili anche per coloro che non posseggono competenze specialistiche. La situazione è aggravata dalla condizione del mercato, che attualmente non offre le competenze professionali necessarie ad operare in questi settori: e trovare le professionalità necessarie a portare avanti questo processo, nel giudizio degli intervistati, non è stato, e non è, facile.

Le competenze informatiche del personale interno, rispetto all’utilizzo dell’attuale sistema informativo ed alle prospettive di sviluppo, vengono giudicate molto soddisfacenti, in tutti i settori ed a tutte le qualifiche e livelli. Il livello di compartecipazione e di fidelizzazione del personale che lavora in quest’ambito è molto alto.

Una notevole spinta allo sviluppo delle competenze del personale verso le Ict, è venuta anche dall’intervento formativo effettuato dall’ente circa quattordici anni fa, al momento dell’introduzione dei *personal computer*. In corrispondenza è stato realizzato un vasto intervento di alfabetizzazione tramite formazione interna. In quel periodo, il personale è stato motivato a partecipare ai corsi tramite un percorso formativo alla fine

del quale veniva richiesta ai partecipanti la realizzazione di un progetto di applicazione dei nuovi strumenti al loro lavoro di ufficio. Il progetto veniva consegnato in un dischetto che veniva in seguito valutato, e ad esso era legato un premio economico. Questa strategia ha consentito di ottenere notevoli successi nell'estendere l'uso del *personal computer* tra il personale.

Relativamente alle resistenze che questo processo ha incontrato, è stato sottolineato come, quando la tecnologia entra nei settori e trova poca preparazione e mancanza di metodologia idonea, questi si sentano espropriati di proprie competenze specifiche, perché si ridisegnano i processi, si forniscono strumenti e metodologie che non vengono gestiti in modo diretto da coloro che tradizionalmente hanno gestito quelle problematiche. A fronte di una comprensibile esitazione di responsabili e dirigenti nell'utilizzo di nuovi strumenti, a causa del timore di una perdita di controllo sul proprio ambito di azione, si è cercato così di diffondere l'idea per cui l'innovazione tecnologica non può comunque sostituire la competenza in un determinato settore. Nel complesso, il processo non ha presentato dunque particolari difficoltà, se non le normali resistenze al cambiamento da parte del personale più legato a logiche consolidate e tradizionali di amministrazione.

Certamente la diffusione delle nuove tecnologie ha provocato la manifestazione di bisogni formativi nuovi, solitamente in attività di supporto alle procedure informatizzate quali ad esempio il protocollo. Si sono presentate dunque esigenze di formazione legate all'uso dei nuovi strumenti, afferenti non solo all'area informatica, ma anche a quella organizzativa. Anche questi bisogni hanno trovato quasi totalmente risposta – e, in caso si rendano necessari rinforzi formativi, avendo l'utente vicino, il servizio "Formazione e sviluppo organizzativo", può operare tramite interventi mirati anche al singolo.

Il Servizio ha svolto infatti una costante azione di supporto delle attività operative informatizzate. Inizialmente tale azione si è strutturata secondo modalità frontali di aula, ma attualmente è stata preferita a quest'ultima la formazione a distanza – comunque integrata da momenti in aula; dal supporto interno tramite *tutors*; e da un'attività di valutazione. La formazione in aula risulta oggi minimale rispetto a quella a distanza, ma viene mantenuta perché ritenuta utile occasione per avere un *feedback* immediato. La Regione ha quindi preferito l'utilizzo di un mix di strumenti per quel che riguarda la soddisfazione di bisogni diffusi, da quelli di base al livello avanzato, inclusa la parte di competenze linguistiche. Nel 2002 sarà possibile inoltre compiere a distanza il percorso per raggiungere la patente europea: è questo uno degli obiettivi che l'amministrazione si è posta anche per esaudire richieste sindacali. In ogni caso vengono rilasciati attestati, non solo di frequenza ma anche di risultato raggiunto. Per quanto riguarda invece i bisogni specialistici, il personale regionale viene iscritto a percorsi formativi organizzati da soggetti esterni. Relativamente alle attività strategiche e direzionali, come ad esempio il controllo di gestione, l'eventuale bisogno formativo viene così soddisfatto tramite l'esternalizzazione, considerato il carattere solitamente specialistico dei bisogni di questo settore.

Essendo la Regione un ente di programmazione, le priorità della Funzione consistono principalmente nel curare la formazione sul processo e sul progetto, piuttosto che la formazione di tipo tecnico/specialistico.

Le priorità vengono definite dalla Giunta, la quale fornisce orientamenti triennali. L'interazione tra la Giunta ed il Servizio è effettiva: le linee guida dell'esecutivo sono definite tenendo conto degli *input* inviati dal Servizio.

La funzione “Formazione” utilizza docenti interni per quanto possibile, ma nella maggior parte dei casi ricerca tali figure all’esterno, impiegando risorse regionali e del Fse. Per ciò che riguarda l’esternalizzazione delle attività formative connesse all’Ict, la funzione “Formazione” si è orientata fino ad ora, e lo farà anche in futuro, verso la gestione interna di tali attività. Inoltre, il *know-how*, inteso come docenza, che l’ente acquisisce dall’esterno, non viene considerata un’attività esternalizzata: questo perché i suddetti docenti sono supportati molto da vicino dalla Funzione, la quale impartisce precise linee-guida cui essi devono attenersi – una soluzione che appare estremamente soddisfacente. Pertanto, le poche attività formative che vengono esternalizzate, sono principalmente tecniche e specialistiche, per le quali il numero di unità di personale iscritte a corsi esterni è esiguo. I progetti vengono cofinanziati al 50% dalla funzione “Sistemi Informativi” ed al 50% da dirigenti dei settori di volta in volta coinvolti. Al fine quindi di coinvolgere i diversi settori dell’amministrazione regionale, si avverte il bisogno di personale che abbia capacità di “*marketing* interno”.

Per i percorsi di formazione a distanza esiste un unico fornitore, Microsoft. Per quanto riguarda invece altri interventi formativi, si procede all’indizione di gare. L’elemento di valutazione del fornitore non è mai rappresentato dal solo costo, che viene affiancato dalla verifica di altri requisiti come la qualità del servizio e la qualità della docenza, esplicitamente indicati nei capitolati già all’inizio della trattativa. I fornitori di attività formative interagiscono con il Servizio “Formazione e sviluppo organizzativo”, il quale poi mette loro in collegamento con gli altri servizi interessati. I problemi che hanno contraddistinto il rapporto con i fornitori, quando si sono presentati, sono riconducibili alla concezione fuorviante, riscontrata in alcuni casi, secondo la quale la domanda proveniente dal settore pubblico possa essere soddisfatta con un servizio di qualità inferiore rispetto a quello offerto sul mercato. Non sempre il livello dei corsi esternalizzati è risultato adeguato alle aspettative ed ai bisogni. I problemi si sono verificati comunque molto raramente, anche perché il Servizio fa seguire ai corsi una relazione valutativa redatta in base ai giudizi espressi dai dipendenti che vi hanno preso parte. La percentuale di bassa soddisfazione delle iniziative esternalizzate, rimane nell’ordine del 10%.

Per ciò che riguarda la formazione degli enti territoriali, la Regione ha reso disponibile *on-line*, a beneficio dei dipendenti degli enti locali, i percorsi di formazione a distanza impiegati per i propri dipendenti.

Tab. 16.2 – Regione Toscana: piano di formazione 2001

Contenuti/progetti	Status
Definizione profili professionali (divisione in attività “di processo” ed “esperte”)	realizzato
Alfabetizzazione informatica	realizzato
Formazione di livello avanzato	realizzato
Formazione di tutors interni	realizzato
Sistema informatizzato di gestione delle competenze del personale (dal punto di vista organizzativo, formativo e valutativo)	realizzato
Conseguimento della ECDL tramite percorsi di formazione a distanza	in programma 2002

16.3. Prospettive e scenari

Il problema emerso durante gli ultimi anni nella tecnostruttura e ad oggi non ancora risolto riguarda la razionalizzazione dell’architettura del sistema informativo, oltre

all'acquisizione di migliore tecnologia. Nel passato ogni dipartimento, nei propri capitoli di spesa, assegnava delle quote per lo sviluppo tecnologico. Tali assegnazioni, periodiche e non prevedibili, non permettevano una programmazione coerente ed adeguata dello sviluppo tecnologico. In risposta al problema, sono state create, in ogni settore, delle unità previsionali dedicate alle tecnologie. Se, dunque, gli investimenti a supporto dello sviluppo e della diffusione delle Ict realizzati fino ad ora sono stati giustificati da buoni risultati, si avverte oggi la necessità di una razionalizzazione.

La strategia che guida l'ente nell'approccio alle attività connesse alle Ict è quella di intervenire sui diversi settori, portarli a maturazione e poi esternalizzarli. Ciò è dovuto alla convinzione che esternalizzare non migliori la qualità o diminuisca i costi, ma sicuramente mantenga il numero dei dipendenti regionali limitato e di qualità. Esternalizzando mansioni più strettamente operative, la Regione si propone di mantenere alto il profilo professionale dei dipendenti e quindi di esercitare attrattiva per le professionalità oggi presenti sul mercato. Figure come i referenti informatici svolgono oggi infatti mansioni di mera assistenza tecnica, di manutenzione, mentre si ritiene auspicabile e necessaria una loro partecipazione alla fase progettuale.

La Regione ha bisogno di internalizzare professionalità di alto profilo, figure professionali dotate di capacità di analisi e di gestione dei rapporti di progettazione, di capacità di convincere i responsabili dei dipartimenti a finanziare dei progetti, a investire nell'innovazione tecnologica. Queste professionalità sono al momento presenti solo all'interno della funzione "Sistemi Informativi", ma una tale struttura centralizzata non può avere competenze in tutte le materie. Al contrario, un referente presso un servizio deve coniugare competenza nell'ambito d'azione del settore specifico in cui opera e competenza informatica.

Viene inoltre ritenuta necessaria una maggiore interazione tra il sistema informativo ed il sistema organizzativo. Le resistenze incontrate dalla politica regionale a sostegno dell'*e-government* risultano imputabili dal fatto che le iniziative ad essa connesse sono poco comunicate: è un programma sviluppato in maniera individuale dalla funzione "Sistemi Informativi", la quale rende poco partecipi gli altri settori.

Inoltre, è anche auspicabile un migliore raccordo tra l'intervento nazionale e quello regionale in materia di *e-government*, attraverso l'istituzione di tavoli comuni che risolvano il problema della settorialità nella progettazione e della molteplicità di interlocutori a livello nazionale, e definiscano tempi certi per le realizzazioni che dipendono da scelte di coordinamento nazionale.

17. LA REGIONE TRENINO ALTO-ADIGE

Il processo di diffusione di nuove tecnologie nell'ente appare essere il frutto di un percorso incrementale che, pur non essendo stato guidato da forti indicazioni strategiche complessive, pure viene avvertito come estremamente positivo per le funzionalità dell'ente.

Le Ict vengono infatti qui considerate una risorsa fondamentale, che ha consentito di integrare i flussi di lavoro, imponendo una cooperazione intersettoriale, ed insieme di conseguenza estendendo le conoscenze del personale sul senso complessivo di procedure un tempo parcellizzate, con un effetto di innalzamento della qualità del lavoro e della soddisfazione del personale.

Gli unici ostacoli a questo processo di diffusione sono riconducibili alle resistenze culturali di quanti, tra il personale, privilegiano logiche di continuità con le prassi amministrative consolidate prima e piuttosto di adeguarsi a quelle richieste dalle nuove tecnologie.

17.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alla Ict

A fronte di un percorso di adeguamento delle tecnologie piuttosto coerente con le evoluzioni del mercato, il ripensamento della struttura organizzativa appare essere piuttosto limitato. L'attuale suddivisione dei compiti e delle funzioni appare complessivamente legata ad una legge molto dettagliata del 1983, riveduta nelle competenze dei diversi segmenti nel 1987 e rimasta così immutata fino al 2000 – anno in cui, fermo restando il numero complessivo delle strutture, fissato ad 8, è stato delegato all'atto amministrativo la definizione della loro articolazione interna e delle funzioni. Il sostegno organizzativo alle funzionalità del SI regionale è passato piuttosto attraverso la normativa del 1991 sul personale, che ha consentito il reclutamento di un dirigente con competenze specifiche, legato al progetto di informatizzazione del libro fondiario catastale – il servizio che più ha assorbito risorse nell'ultimo decennio – divenuto poi nel tempo, da laboratorio dell'innovazione amministrativa interna, il riferimento per il coordinamento del processo di diffusione delle Ict. Attualmente, questo processo ha condotto all'informatizzazione di tutte le postazioni di lavoro, alla assegnazione di una connessione *internet* e di una casella di posta elettronica per ogni ufficio (con possibilità di casella personale per ogni dipendente).

Se da un lato, però, l'aspetto normativo dell'adeguamento della struttura appare piuttosto statico, le dimensioni relativamente ridotte dell'ente rendono possibile l'aggiustamento dell'organigramma attraverso strategie informali, di conoscenza ed interazione diretta tra dirigenti delle diverse strutture in rapporto a specifici problemi che richiedano soluzioni congiunte – sebbene queste strategie vengano avviate spesso come reazione alla presenza di particolari criticità piuttosto che in fase di programmazione degli interventi, e quindi di possibile "prevenzione".

Attualmente, le competenze sulle Ict sono distribuite a supporto delle due sfere di attività rilevanti per l'ente: quella più strettamente amministrativa, gestita da un ufficio con compiti strategici presso la Presidenza della Giunta; e quella relativa alla gestione del catasto idrofondiario e dei servizi informativi ad esso connessi, strutturata a sua volta in due poli provinciali di elaborazione dati ed una struttura di coordinamento e rapporto con l'utenza. Queste funzionalità vengono garantite anche grazie al ricorso

consolidato alle esternalizzazioni, più concentrate sulla dimensione dello sviluppo di *software* specifici che della gestione dell'*hardware* – il cui approvvigionamento è oggi garantito attraverso gare alle quali vengono invitate società già note all'ente e certificate Iso, e dunque con le quali vengono mantenuti stabili rapporti pur in un'ottica di concorrenza.

17.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

Anche in questa realtà, lo sviluppo di soluzioni informatiche per la struttura amministrativa hanno preso l'avvio durante gli anni '80, qui per il bisogno di riportare al proprio interno la gestione delle prime esperienze di informatizzazione, applicate a contabilità finanziaria e personale, fino ad allora delegate materialmente all'esterno.

L'evoluzione dell'innovazione ha poi seguito lo sviluppo tecnologico, introducendo dapprima Pc in sostituzione dei terminali, rivedendo l'architettura del sistema verso una configurazione distribuita, e quindi organizzando le prime *intranet*, fino alla erogazione di servizi attraverso il *web*.

L'attuale organizzazione dei flussi informativi nell'ente, attraverso *server* sia Unix che Windows NT, offre oggi supporto sia a sistemi informativi ufficiali, sia a verticali non condivisi, quali quelli in uso presso l'Ufficio tecnico o il Centro stampa. Questo appare essere innanzi tutto il risultato di una disponibilità politica ad assecondare le esigenze interne alla tecnostuttura di un servizio qualitativamente migliore sia rispetto all'*output*, e dunque all'utente esterno, sia rispetto alle procedure interne di produzione dell'*output*, e quindi agli operatori interni.

I vantaggi in termini di rapidità ed efficacia dei tempi di lavoro vengono infatti sottolineati come i primi risultati apprezzabili di un'innovazione che, pur essendo nata come esigenza negli uffici più esposti alle richieste del pubblico ed al confronto con il mercato, per emulazione si è poi estesa al complesso dell'ente, modificandone in meglio i meccanismi di funzionamento. L'innovazione, affermandosi, ha dunque dato vita ad un processo di auto-rafforzamento che, esponendo oggi l'amministrazione intera alle sollecitazioni esterne attraverso il sito *web*, conferma sempre di più la necessità di estendere le soluzioni tecnologiche avanzate a nuove aree di attività istituzionale, in una logica di trasparenza, di maggiore certezza attraverso la riduzione delle aree di discrezionalità individuale, e di orientamento efficace agli utenti esterni rilevanti, pubblici e privati.

Le applicazioni consolidate oggi entro l'ente rispettano dunque l'articolazione delle funzionalità rilevanti: autoamministrazione e produzione normativa da un lato, catasto idrofondiario dall'altro.

17.2.1. Ict ed autoamministrazione

L'informatizzazione si applica attualmente alle attività di produzione normativa: delibere, decreti ed amministrazione interna, nonché bandi e concorsi, sebbene non siano supportati da specifici applicativi trasversali, vengono comunque ricondotti a forma elettronica nel *data-base* interno, consentendo anche la loro consultazione attraverso il sito *web* ufficiale della Regione. Il protocollo, sebbene non sia ancora stato informatizzato, è comunque destinato ad essere tradotto in *workflow* elettronico nel prossimo futuro, in conformità all'obiettivo di virtualizzare per quanto possibile i flussi comunicativi della Pa.

Il relativo ritardo nell'introduzione di applicativi trasversali appare riconducibile sia alla necessità di aggiornare la normativa che regola la materia per poter legittimare l'utilizzo di strumenti differenti da quelli consolidati, sia soprattutto alle resistenze che, di fronte ad innovazioni così radicali nelle modalità di lavoro quotidiano, il personale può sollevare – ma che possono comunque essere risolte attraverso adeguati investimenti formativi. Un esempio delle difficoltà incontrate nell'ente rimanda alla diffusione della posta elettronica, oggi utilizzata ma senza coprire l'intera gamma delle comunicazioni ufficiali, per le quali si ritiene ancora essenziale la firma e dunque il supporto cartaceo, essendo la firma digitale oggi disponibile in via sperimentale solamente agli Assessori ed ai tre Direttori generali. Lo strumento è dunque stato introdotto nella tecnostruttura a seguito di un'iniziativa dell'Ufficio SI, senza che questa venisse sostenuta da indicazioni organizzative esplicite: così si sono generati problemi, oggi risolti formalmente a seguito di una presa ufficiale di posizione dell'amministrazione, sull'identificazione del responsabile di ufficio per il controllo delle *e-mail*, sulla possibilità di indirizzi individuali, sulla disponibilità dei dirigenti a sostenere questa modalità di comunicazione. Anche in questo caso, l'istituzionalizzazione dello strumento trova il proprio centro nel settore più innovativo della tecnostruttura, quello del catasto idrofondiario, dove la posta elettronica vede un utilizzo ampio e diffuso. Una ulteriore carenza nell'ente consiste nella riconduzione delle attività strategiche e direzionali entro uno specifico sistema informativo, ancora una volta imputabile ai costi di coordinamento che implicitamente un processo di definizione di prassi "automatiche" di cooperazione tra dirigenti solleva.

17.2.2. Ict e gestione del territorio

Le Ict hanno rappresentato già a partire dal 1998 una risorsa per realizzare un collegamento e servizi informativi efficaci con le amministrazioni locali del territorio. La risorsa prevalentemente resa disponibile attraverso la *extranet* tra Regione e PaL consiste nell'accesso alle banche dati prodotte dall'ente, che hanno rappresentato l'occasione prima per sviluppare, ed oggi per aggiornare il sistema informativo con i soggetti rilevanti del territorio – oggi in fase di ampliamento, ad includere tramite *internet* anche i privati.

Queste banche dati – catalogo della biblioteca sulle minoranze linguistiche, destinato ad essere collegato a realtà simili presenti in altri paesi; anagrafe del terzo settore; normativa regionale, con la sola esclusione delle informazioni relative al catasto – sono oggi infatti accessibili tramite *web*.

17.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione

Gli interventi orientati all'innalzamento delle professionalità relative alle Ict sono una realtà consolidata all'interno dell'ente, ma con risultati differenti e talvolta ambigui. Da un lato, infatti, l'alfabetizzazione che ha accompagnato in modo puntuale l'introduzione dei diversi applicativi nel corso del tempo viene giudicata comunque in grado di garantire al personale in organico le competenze per un utilizzo efficiente degli strumenti informatici, sebbene il frequente aggiornamento delle diverse versioni ponga il problema di una formazione più regolare sui *software* standard – anche a fronte di un'età media del personale interno in progressivo innalzamento.

Inoltre, questo problema si confronta con la necessità di rafforzare la formazione puramente orientata all'acquisizione di competenze nell'utilizzo degli applicativi,

integrandola con interventi sulle diverse caratteristiche che il ruolo della nuova amministrazione pubblica richiede al proprio personale. Le resistenze culturali nei confronti di modalità cooperative ed integrate di lavoro e di competenze, infatti, appaiono oggi essere comunque ancora presenti all'interno, ed in grado di rallentare l'applicazione estensiva di tecnologie e logiche innovative all'azione dell'ente. Queste resistenze appaiono rivestire significati strategici nel momento laddove si presentino associate al *management*, e si concretizzino in destinazioni più tradizionali dei fondi settoriali per la formazione a discapito di quella per Ict, soprattutto nell'area della programmazione informatica. È questa infatti una competenza relativamente scarsa all'interno dell'ente, e per la quale si sottolinea la necessità di maggiori investimenti diffusi.

La riqualificazione del personale interno rappresenta infatti ad oggi la modalità consolidata cui l'ente ricorre per internalizzare le competenze ritenute essenziali, anche specialistiche, a fronte di uno strumento per il reclutamento – quello del concorso pubblico – che non sempre appare in grado di selezionare esattamente il profilo professionale di cui l'ente presenta un bisogno. I tradizionali strumenti amministrativi vengono infine accusati di eccessiva rigidità anche rispetto ai tempi impiegati per rendere possibile la formazione a catalogo.

Complessivamente, dunque, la formazione, se si presenta come una dimensione non trascurata da parte dell'ente, appare però affetta dai vincoli che il permanere di aree e prassi della tradizionale cultura burocratica ancora impongono, e dunque relativamente poco prossima dai risultati che si vorrebbero per la Regione.

17.4. Prospettive e scenari

Questi problemi, sebbene vengano riconosciuti come criticità rilevanti rispetto alle quali si renderebbe necessaria una revisione organizzativa, sono stati però posti in secondo piano entro l'agenda della Giunta regionale dalla revisione delle competenze che il decentramento amministrativo oggi impone alla totalità dei livelli regionali di governo, e che in una realtà come quella del Trentino Alto-Adige, con Province autonome dotate di già ampie competenze in settori altrove in corso di devoluzione, pone un problema politico sul ruolo che il livello regionale può effettivamente giungere a giocare.

Di fronte a questa incertezza, dunque, la riorganizzazione prevista è uscita dalle priorità immediate dell'ente, ed attende la definizione del nuovo assetto interistituzionale per ripensare in questa nuova prospettiva struttura delle competenze e strategie per il loro rafforzamento.

18. LA REGIONE UMBRIA

L'organigramma della Regione Umbria presenta una particolarità data dagli "uffici dirigenziali temporanei" e dalle "posizioni dirigenziali individuali", che rappresentano delle strutture temporanee, le quali comportano un incremento variabile dei dirigenti, a seconda delle esigenze congiunturali dell'ente e che come si vedrà in seguito hanno prodotto alcune difficoltà organizzative. La Giunta si compone di 8 assessorati, supportati da 5 direzioni, alle quali si aggiungono la Segreteria generale della Presidenza della Giunta e l'Area della programmazione strategica e socio-economica. Le 5 direzioni regionali prevedono 46 servizi, 13 uffici dirigenziali temporanei e 44 posizioni dirigenziali individuali, delle quali 18 vacanti (alla data del 3/9/2001).

Per l'organizzazione complessiva dell'ente è tuttavia prevista una ridefinizione generale dei ruoli e delle responsabilità. La riorganizzazione avvenuta nel settembre 1999 non sembra infatti aver prodotto risultati soddisfacenti: soprattutto le strutture temporanee hanno presentato problemi, in quanto non è sempre chiara la loro definizione delle competenze, spesso sovrapposte o troppo disperse all'interno della strutture regionali. Inoltre, è già in atto un decentramento funzionale dell'organizzazione, che ha avuto inizio quest'anno, gestita dal Servizio Riforme e Affari istituzionali, facente capo alla Direzione alle Risorse umane, finanziarie e strumentali.

18.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alla Ict

La funzione Sistemi informativi viene svolta dal Servizio Sistema Informativo e Statistico, che rappresenta uno dei 6 servizi che fanno capo alla già menzionata Direzione Risorse umane, finanziarie e strumentali. Dal punto di vista organizzativo interno, la funzione non sembra ancora integrata perfettamente nel sistema complessivo dell'ente. L'introduzione di Ict nelle procedure della Regione non hanno comportato una modifica della struttura interna delle competenze, anche se - come sostengono anche alcuni osservatori privilegiati - avrebbe dovuto farlo sensibilmente, accorpando i vari uffici che si occupano di informatica che non si trovano attualmente nel Servizio Sistema Informativo e Statistico. Tornando alla funzione "Sistemi Informativi", il personale interno non viene reclutato con procedure specifiche. Si sono adottati di solito trasferimenti di dipendenti interni all'ente, anche se le informazioni sono al riguardo parziali per via di una ancora breve esperienza nell'ente dei nostri testimoni privilegiati. Non sono previsti tuttavia ulteriori concorsi, sebbene sia stata fatta rilevare l'insufficienza di risorse umane disponibili. Eventualmente, si prospetterebbe con più probabilità un nuovo trasferimento interno, che chiaramente risolverebbe le insufficienze quantitative, ma non quelle qualitative, alle quali tuttavia le politiche della Regione non sembrano essere particolarmente interessate, vista la prospettiva di esternalizzazione massiccia, della quale si dirà in seguito.

L'attività della funzione rispetto alle altre funzioni e al sistema informativo interno riguarda tanto la programmazione e il coordinamento, quanto lo sviluppo del sistema e delle infrastrutture, il supporto tecnico agli acquisti ed alle esternalizzazioni e ancora il supporto tecnico all'operatività dei sistemi; per questi ultimi, tuttavia, vi sono anche dei contratti di manutenzione esterni. Chiaramente anche la funzione di interfaccia fra bisogni interni e fornitori viene svolta dal Servizio in questione. In prospettiva, alcune di queste funzioni dovrebbero essere esternalizzate ed è stato fatto presente spesso che,

data la scarsa competenza del personale interno, sia pressoché necessario assegnare all'esterno alcuni di questi compiti, per evitare un sovraccarico di richieste ed una serie di risposte insufficienti, da parte di chi se ne occupa nell'ente.

La gestione dell'informatica risulta pertanto frammentata e il processo di diffusione di Ict si è inserito in un quadro strutturale preesistente e si è dovuta adeguare a questa situazione, anziché incentivare il cambiamento, ponendosi come modello, o punto di riferimento. E questo sembra essere un problema rilevante, caratterizzato da uno sfruttamento solo parziale delle potenzialità operative delle Ict e dovuto ad una programmazione organizzativa che non ha considerato - almeno nella riforma del 1999 - l'importanza di un migliore raccordo tra il Servizio Sistema Informativo e Statistico e le restanti strutture dell'ente.

E tale criticità risulta evidente anche relativamente alla gestione delle attività e dei processi di lavoro. Non si lavora ancora molto per *team*, per progetti o per obiettivi e quando lo si fa, non avviene grazie o a causa delle Ict, bensì indipendentemente dalla loro diffusione e dal loro impiego. Le metodologie lavorative sembrano pressappoco invariate, mentre sembra aumentata, sia pure in misura minima, l'integrazione dei flussi di lavoro, per via delle facilitazioni prodotte dalle Ict in tal senso. Non risultano neppure cambiate sensibilmente le relazioni con i soggetti esterni rilevanti.

Sovente è stato fatto rilevare che l'ente procede soprattutto per volontà individuali, senza il supporto di una buona organizzazione, ma è opinione comune che questo modo di procedere non rappresenti una soluzione efficace e duratura. Sono state avanzate di recente alcune proposte di riforma dal Servizio SI per riorganizzare la struttura complessiva ed il Servizio stesso con l'obiettivo di risolvere le problematiche gestionali, al fine di far crescere quantitativamente e qualitativamente la componente interna, di modo che svolga soprattutto un ruolo di interfaccia tra l'ente e l'esterno, in una prospettiva di esternalizzazione massiccia.

Rispetto ai soggetti esterni/sistema informativo esterno, il Servizio svolge esclusivamente un ruolo di programmazione e coordinamento.

Le attività che vengono esternalizzate riguardano soprattutto lo sviluppo dei *software*, per lo meno di quelli di una certa portata. In realtà, sono post-elaborazioni più che procedure. E l'esternalizzazione ha luogo per i più volte richiamati motivi di competenza tecnica. I fornitori sono vari, sebbene ve ne sia uno che in passato ha svolto un ruolo fondamentale: la società "Web Red", partecipata dalla Regione. Tale società è beneficiaria ancora oggi delle esternalizzazioni relative alla gestione dei sistemi. Le restanti funzioni si assegnano con gara. Ossia, sia la manutenzione delle postazioni di lavoro, sia l'assistenza tecnica, sia infine lo sviluppo dei sistemi. I servizi offerti consistono nella conduzione funzionale, nell'*help desk*, nella manutenzione ordinaria e straordinaria degli applicativi e nella disponibilità dell'*software* e del *software* di base, oltre alla conduzione in esercizio.

Le relazioni con tali fornitori sono tutte di mercato, tranne quelli con Web Red, con la quale vi è un rapporto di fidelizzazione. Solitamente i fornitori interagiscono con la funzione "Sistemi Informativi", ma può accadere anche che lo facciano con qualunque altra struttura che abbia bisogno di assistenza all'interno dell'ente, dato che la funzione non è del tutto centralizzata.

18.2. Le infrastrutture Ict regionali ed i supporti alle attività istituzionali

Pensando al percorso che ha condotto alla diffusione di Ict nell'ente, la classe politica non sembra essersi fatta particolarmente promotrice. L'esigenza di rinnovare risulta sentita ancora oggi, specie nella tecnostruttura, ma non riesce ad articolarsi nei sotto-obiettivi adeguati per attuare il cambiamento e a produrre soluzioni concrete soddisfacenti. Tra l'altro, il fatto che la classe politica non sia del tutto coinvolta dalla problematica, non fa che rallentare i tempi e affievolire la volontà riformatrice.

Dall'altro versante, i fattori di spinta principali relativi al processo di diffusione di Ict sembrano essere stati, *in primis*, il cambiamento normativo, che testimonia ancora una volta come l'introduzione di tecnologie informatiche sia avvenuto più per necessità e - in qualche modo - imposizione, che per volontà interne. Anche i valori professionali e l'emulazione di Regioni più all'avanguardia dal punto di vista informatico sembrano aver giocato un ruolo in tale processo. E quest'ultimo punto testimonia ancora una volta una pressione verso l'adattamento motivata da coercizione o imitazione, più che da esigenze e motivazioni interne ed autonome.

La gestione frammentata dell'informatica nell'ente, il difficile inserimento della stessa nella struttura e nei processi complessivi, la classe politica poco interessata a farsi promotrice della sua diffusione e l'insufficienza di risorse umane disponibili hanno comportato inoltre degli obiettivi programmatici non sempre chiari e talvolta tra loro conflittuali nel processo di diffusione di Ict e ciò ha ulteriormente rallentato il processo medesimo.

Quanto all'architettura del sistema, esso appare in corso di forte revisione. Esiste un Sistema Informativo centrale, ma sussistono anche dei sistemi informativi individuali nell'ente. C'è una *server farm* allocata presso il servizio, e altri *server* che gestiscono alcune applicazioni in altre strutture. Inoltre, vi sono servizi di gestione in *outsourcing*, presso società terze, in particolare la *web Red*, che verrà richiamata in seguito. Quest'ultima organizza i servizi su un sistema di tipo *mainframe*, destinato ad essere sostituito da un'organizzazione più flessibile *client-server*. Inoltre, la sola gestione del bilancio che è su piattaforma SAP dà vita ad un sistema di tipo ERP; per le restanti attività mancano gli applicativi necessari.

Il sistema presenta problematiche sia operative, sia organizzative, sia infine formative. Quelle tecnico/operative sembrano dipendere in particolar modo dalla scarsità di personale specialistico. Non a caso è stato fatto rilevare da alcuni osservatori privilegiati che l'operatività dei sistemi informatici non dovrebbe essere a carico dell'ente pubblico; occorrerebbe cioè esternalizzare maggiormente. I problemi organizzativi, tuttavia, sembrano i più sentiti e sono dovuti principalmente alla già richiamata mancata armonizzazione del Servizio SI con la struttura funzionale dell'ente. E la gravità della problematica è stata confermata da più interlocutori. Il processo di diffusione delle Ict fino ad ora sembra per alcuni aver portato addirittura più problemi che vantaggi, dovuti al fatto che mancano sistemi concretamente interagenti tra loro. Si fa ancora molto ricorso al materiale cartaceo, anche nei processi ai quali potrebbero essere facilmente applicate le Ict e il sistema di rete risulta in ritardo.

Le prospettive future in fatto di esternalizzazioni di attività connesse all'Ict non sono ancora definite, ma sembrano destinate ad incrementare il ricorso all'esterno. Se ne è discusso ed è un'idea più o meno condivisa sia a livello politico che di tecnostruttura. Non si sa ancora, tuttavia, quale sarà la traduzione concreta di tale progetto e quali saranno le ripercussioni sulla struttura interna dell'ente, specie in vista di una sua nuova riorganizzazione strutturale.

18.2.1. Ict ed autoamministrazione

Relativamente a questo punto, così come a quello successivo legato alla gestione del territorio, emerge il ritardo, più volte rilevato dai nostri interlocutori, del sistema dell'ente. Tra le attività operative non vi è, ad oggi, alcuna procedura alla quale siano state già applicate le Ict. Tuttavia, per l'archivio e per il protocollo sono state pubblicate delle gare per l'informatizzazione delle procedure.

Relativamente alle attività strategiche-direzionali, non esistono sistemi informatizzati di monitoraggio delle attività e delle politiche dell'ente, sebbene da più parti ci è stato detto che si tratta di esigenze molto sentite.

Non vi è infine neanche un sistema di *intranet* che supporti le comunicazioni istituzionali interne, le quali sono solo di tipo orizzontale e avvengono tramite posta elettronica e *file-transfert*.

Le lamentele dei nostri interlocutori relative all'impiego ancora diffuso di materiale cartaceo si spiegano facilmente se si pensa al ritardo evidente dell'ente nelle procedure concernenti l'autoamministrazione.

18.2.2. Ict e gestione del territorio

L'ente produce internamente alcune banche dati relative a lavoro, infrastrutture e territorio ed ambiente, il Siter (Sistema Informativo Territoriale) istituito dalla Legge regionale 31/1997 art.35 e 36, facente capo alla Direzione Politiche Territoriali Ambiente e Infrastrutture, e in particolare, al suo interno, al Servizio Programmi per l'Assetto del Territorio ed al Servizio Promozione e Valorizzazione Sistemi Naturalistici e Paesaggistici che elabora la Carta della Natura in collegamento con il Servizio informativo territoriale.

Vi è una banca dati prodotta dalla Web Red relativa alla sanità e ve ne sono altre prodotte in parte dall'ente ed in parte da questa società e concernono l'agricoltura, l'industria, l'artigianato e il turismo. L'accesso a tali banche dati è permesso solo agli utenti interni. L'ente non risulta collegato con alcuna banca dati prodotta da soggetti esterni.

Quanto alle comunicazioni istituzionali esterne che avvengono tramite Ict, troviamo le informazioni su iniziative e progetti regionali, la normativa e la messa *on line* di concorsi e bandi. Le soluzioni tecnologiche a supporto di tali comunicazioni sono incentrate sul sito *web* regionale - pubblicato per la prima volta nel 1997 ed oggi in ristrutturazione. Non sarà un prodotto accentrato dal punto di vista dell'inserimento dei documenti. Sarà a disposizione dei singoli servizi, mentre fino ad ora, da questo punto di vista, era centralizzato.

18.3. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione

Quanto alle criticità formative, la risorsa formativa erogata sembra presentare in particolare problemi di congruenza tra la formazione, il lavoro svolto e le progettualità organizzative. Il personale interno al Servizio non ha informatici di formazione; per la quasi totalità si tratta di dipendenti che hanno scelto di interessarsene una volta all'interno dell'ente. E questo è un problema ulteriore, come rilevato spesso da alcuni testimoni privilegiati. Un piano di formazione è stato già attuato nel 2000 (approvato nel 1999). Ed è da poco stato approvato un secondo piano, biennale (2002/2003). Sono molti, tuttavia, i dipendenti che devono ancora usufruire dei corsi, sia di base che

specialistici, sia a causa del fattore tempo che di quello legato alle risorse. In ogni caso, anche la partenza tardiva del primo piano di formazione testimonia ancora una volta una certa inerzia nell'affrontare il processo di diffusione delle Ict. A livello diffuso sembra si siano ottenuti risultati soddisfacenti, mentre pare che manchino ancora alcune competenze tecniche specifiche ed alcuni interventi formativi mirati. Per formare i propri dipendenti, l'ente si avvale soprattutto di una scuola esterna, alla quale tuttavia partecipa parzialmente: la Scuola Villa Umbra. Il fatto che anche le competenze del personale interno al Settore "Formazione" (interno al Servizio "Organizzazione e politiche per la gestione e lo sviluppo della risorsa umana", facente capo alla Direzione "Risorse umane, finanziarie e strumentali") non siano di tipo formativo, bensì amministrativo o al massimo organizzativo, impedisce una proficua formazione gestita all'interno dell'ente. Tanto il Servizio Sistemi Informativi, quanto il settore Formazione sembrano dunque orientati ad esternalizzare molte funzioni, soprattutto per via di carenze formative e di professionalità interne che possono pregiudicare anche il ruolo di interfaccia che queste strutture dovrebbero svolgere, nella scelta dei fornitori, nelle funzioni ed attività da assegnare loro, nell'eventuale monitoraggio e valutazione delle prestazioni erogate dal fornitore.

Tornando alla formazione, la frequenza ai corsi del primo piano annuale è stata elevata a tutti i livelli, tranne che a quelli dirigenziali, per i quali la partecipazione era facoltativa e sembra non esservi stata una formazione specifica. Quanto alle attività operative e a quelle di comunicazione istituzionale, la partecipazione è stata invece elevata.

Non esiste una vera e propria valutazione delle competenze interne in relazione alle Ict. Talvolta viene fatta sostenere una prova finale nel corso, ma non è mai formalizzata. Vi sono però questionari di gradimento, per acquisire valutazioni da parte dei partecipanti ai corsi. Le competenze informatiche degli utenti sembrano ancora molto variabili e non si può distinguere né per area, né per livello. Spesso dipende dalla volontà e dalle conoscenze individuali, a prescindere dai corsi ancora parziali ed incompleti.

Gli scenari futuri legati alla formazione sembrano orientati verso una riduzione il più possibile delle esternalizzazioni, contrariamente a quanto dovrebbe avvenire per l'informatica. E in effetti, se consideriamo che la Scuola Villa Umbra non si può considerare esterna a tutti gli effetti, il freno alle esternalizzazioni è già in qualche modo operativo. L'obiettivo prossimo sembra essere un limite alle esternalizzazioni anche verso tale struttura. Un obiettivo di medio-lungo periodo che si potrà eventualmente raggiungere solo dopo aver accumulato una maggiore professionalità interna.

18.4. Prospettive e scenari

I bisogni emersi nella tecnostruttura recentemente rispetto alle Ict riguardano principalmente l'armonizzazione della funzione "Sistemi Informativi" con la struttura organizzativa complessiva. Si tratta di un bisogno rilevante, sia per la numerosità crescente delle funzioni informatizzate, sia per l'organizzazione poco efficace ed efficiente del Servizio, che va centralizzato, ma soprattutto dell'ente in generale, che non sembra sfruttare appieno le potenzialità offerte dalle tecnologie informatiche impiegate.

La tecnologia a disposizione sembra essere adeguata, sempre aggiornata ed in linea con le offerte del mercato. Tuttavia, si sostiene che occorrerebbe internalizzare ulteriori professionalità specifiche, come rilevato in precedenza, soprattutto analisti di sistema,

vale a dire persone con competenza generalizzata, in grado di risolvere tutti i problemi “classici” e anche di fare da interfaccia tra l’ente e il mercato. Una figura del genere sembra fondamentale, specie in un’ottica di eventuale esternalizzazione dei compiti specifici.

Le altre figure, quali analisti/programmatore, tecnici e operatori informatici serviranno ancora, ma non occorre diffonderle ulteriormente, stando ai nostri interlocutori. Lo stesso discorso vale per i *web master* o per i *web developer*, mentre i gestori di rete e gli amministratori di sistema dovrebbero scomparire, in quanto ruoli esternalizzabili. Al contrario, serviranno gli amministratori di basi di dati, a seguito delle attività di integrazioni che avranno luogo.

Le priorità e le direzioni di sviluppo attuali delle Ict riguardano soprattutto l’adeguamento delle infrastrutture, con il completamento della rete locale e le attività di autoamministrazione che sono ancora largamente indipendenti dall’utilizzo di Ict, come visto in precedenza. Tali priorità vengono definite pariteticamente sia dagli esperti che dai politici, in sedi varie e con modalità quasi sempre informali. La gestione del territorio e le relazioni con soggetti esterni rilevanti (cittadini, in primo luogo) vengono considerate priorità in qualche modo implicite nel processo relativo all’*e-government*, per cui cambiano in qualche modo le sedi e le modalità di definizione, ma non si può dire ancora che siano delle priorità vere e proprie, ovvero già discusse e con piani di intervento definiti.

Passando appunto al Piano regionale di *e-government*, esiste per ora solo una bozza di discussione (non reperibile sul sito della Regione, bensì esclusivamente su quello del Consorzio Sir Umbria, del quale si parlerà tra breve), non ancora una delibera di Giunta, dunque. La Regione ha costituito un consorzio per la cooperazione tra i sistemi informativi regionali. Si tratta del succitato Consorzio Sir Umbria, formalmente costituito con la legge regionale n. 27/98

«come consorzio ad adesione volontaria di Regione ed enti locali; ha lo scopo di promuovere e sostenere la cooperazione necessaria tra gli Enti Pubblici Territoriali della Regione Umbria per uno sviluppo efficiente ed efficace delle relazioni del sistema istituzionale regionale»

E ancora,

«il Consorzio nasce come organizzazione paritaria e cooperativa e luogo di interscambio di competenze e di costruzione di progetti condivisi»⁵⁰.

Le funzioni che fanno capo al Sir saranno specificamente la definizione degli standards tecnici a livello regionale, la promozione, il sostegno e il monitoraggio della progettazione tecnica di area vasta ed il coordinamento delle attività per la diffusione della società dell’informazione. Sarà inoltre garante di uno sviluppo diffuso, inclusivo, capace di coinvolgere attivamente tutte le realtà sul territorio. Il Piano relativo all’*e-government* si inserisce in una politica più ampia che prevede un Piano di Azione regionale per la Società dell’Informazione e della Conoscenza come strumento di cornice sovraordinata. Quest’ultimo deve ancora essere elaborato e sarà costituito, oltre che dal Piano sull’*e-government*, definito (Asse *e-government*), da altri tre assi, vale a dire quello concernente le infrastrutture (focalizzato sulle reti di cooperazione, sulla loro sicurezza ed operatività), quello denominato “*new economy*” (che ha come obiettivo lo sviluppo del commercio elettronico e l’ingresso del sistema imprenditoriale umbro nella *net-economy*) ed infine l’asse “Capitale Umano” (che mira alla riqualificazione delle risorse umane, basata sull’impiego delle tecnologie informatiche).

⁵⁰ Pag. 15 della bozza di discussione del Piano di *e-government* della Regione dell’Umbria.

Il Piano di *e-government* è stato il primo ad essere affrontato, per il condizionamento esercitato dai tempi imposti dal Piano d'Azione nazionale; e perché rappresenta l'azione che da tempo la Regione si era imposta come prioritaria, rispetto alle altre previste dal Piano di Azione sulla Società dell'Informazione e della Conoscenza.

Il piano di *e-government* è molto orientato allo sviluppo di *internet*, ma anche e soprattutto del *back-office*, per coordinare ed armonizzare i sistemi informativi stessi, come è previsto tra l'altro dal Piano nazionale per l'*e-government*. La progettazione della politica regionale a sostegno del piano d'azione è affidata alla Regione che si avvale anche di consulenti esterni. Il coordinamento è affidato al Consorzio Sir e l'implementazione prevede quella che è stata definita "un'ipotesi coraggiosa" da alcuni osservatori privilegiati di affidamento alle comunità montane o ad enti istituzionali che si propongono come gestori di funzionalità comuni. Sono loro a svolgere il ruolo di *front-office* e a presentare i progetti strategici meritevoli o meno di essere finanziati e portati avanti. I criteri che sono posti alla base della selezione dei progetti strategici, e più in generale della realizzazione e della conduzione del piano, ritrovano nelle linee guida sotto elencate le principali regole di attuazione:

1. concentrare le risorse assegnandole selettivamente a specifici progetti di attuazione in grado di promuovere l'integrazione dell'amministrazione pubblica a livello locale e con il livello nazionale;
2. realizzare un sistema pubblico locale interconnesso (*front-office*) e collegato al sistema pubblico nazionale (*back-office*);
3. garantire l'interconnessione dell'intera Pa (centrale e locale) in tempi brevi;
4. finanziare ed organizzare la diffusione di soluzioni trasferibili ed in fase di avanzata realizzazione, in grado di essere adottati a condizioni vantaggiose da altre amministrazioni;
5. valorizzare le realizzazioni già operative;
6. favorire l'esercizio associato delle funzioni da parte dei comuni di piccole dimensioni;
7. promuovere il partenariato tra amministrazioni e la partecipazione dei privati;
8. monitorare l'utilizzo delle risorse e ridistribuire quelle non utilizzate;
9. consentire risparmi ed economie nell'impianto e nell'esercizio dei sistemi informativi, informatici e telematici;
10. favorire i processi a supporto dello sviluppo della nuova economia digitale.

In sintesi il piano vuole promuovere le logiche cooperative, sistematizzare le risorse progettuali e le esperienze del territorio, sostenere l'esportabilità delle *best practices* e favorire il rafforzamento e la costituzione di logiche associative che vedano nell'aggregazione dei piccoli comuni la dimensione ottimale per attuare il processo di riforma federale dello stato ed il principio di sussidiarietà delle autonomie locali (così a p. 20 della Bozza succitata).

Sempre dalla Bozza si possono estrapolare gli obiettivi principali della politica a sostegno dell'*e-government*. Uno degli interventi di maggiore importanza e che riveste la massima priorità, è la realizzazione di una rete telematica a diffusione regionale (*Community Network* della Regione Umbria), che colleghi inizialmente tutte le amministrazioni locali (regionali, provinciali, montane e comunali) ma che potrà essere progressivamente estesa, a tutti gli attori del territorio (rappresentanze sociali, economiche, mondo della formazione, imprese e così via) sia per quanto riguarda l'accesso che per la fruizione dei servizi.

Il primo obiettivo strategico e prioritario che si pone alla base dell'intera programmazione è l'investimento sul piano delle infrastrutture di telecomunicazione, comprendendo qui anche interventi che si pongono sul piano dell'infrastruttura del trasporto, dell'interoperabilità, della cooperazione applicativa, della sicurezza, della firma digitale, ma che si riferiscono anche alle infrastrutture di accesso alla rete e alle tecnostutture di gestione, quali ad esempio i centri tecnici per la rete, i data center per le gestioni associate dei servizi informatici di base da parte di gruppi di comuni.

Riguardo ai sistemi di decentramento amministrativo ed a supporto della riforma federale dello stato e della semplificazione amministrativa, il piano delinea tre tipi di azioni fondamentali:

- azioni volte a supportare e a promuovere la funzionalità elettronica interna agli enti e la gestione associata dei servizi informatici di base e dei portali di servizi innovativi di *e-government*, da parte di aggregazioni di comuni;
- azioni volte ad attuare ed accelerare il decentramento amministrativo tramite sistemi informativi ritenuti strategici per il territorio umbro: integrazione catasto-comuni e il Sistema Informativo Territoriale (SITER), il sistema informativo del lavoro (SIL), il Sistema Informativo della Montagna (SIM), lo Sportello Unico per le Imprese (SUAP) e l'accesso diffuso ai servizi del Sistema Sanitario Locale (SSL);
- azioni volte ad aumentare la cultura informatica degli amministratori, dei dipendenti e degli specialisti della pubblica amministrazione, nonché di tutti i cittadini della Regione Umbria, intendendo la formazione uno dei principali fattori abilitanti alla diffusione della società dell'informazione.

Nell'ambito dei sistemi informativi comunali, ritenuti patrimonio strategico per il sistema pubblico, va supportata e promossa una diffusa azione di digitalizzazione ed integrazione delle banche dati interne. Come pure deve essere favorito il processo di accesso in regime di reciprocità alle stesse banche dati tra enti a partire da quelle delle anagrafi della popolazione. In tale ambito il piano si pone l'obiettivo di procedere quanto già iniziato in questa direzione per l'integrazione delle anagrafi, sviluppando anche progetti innovativi per l'implementazione di porte delegate per l'aggiornamento dell'Indice Nazionale Anagrafico (INA), porte applicative per l'esposizione sicura di informazioni anagrafiche certificate in rete, nonché sistemi di notifica eventi finalizzati a trasmettere in rete le variazioni anagrafiche.

Per quanto concerne invece i sistemi informativi che gestiscono le comunicazioni formali fra enti pubblici, fra i singoli soggetti all'interno degli enti e fra il sistema delle pubbliche amministrazioni verso il cittadino e l'impresa, il piano individua come strategica la gestione documentale elettronica ed il protocollo informatico.

Un ulteriore obiettivo che il piano si pone riguarda l'introduzione di un sistema di acquisti cumulativi di beni e servizi per le Pa regionali mediante aste telematiche, come previsto nella legge finanziaria per il 2001 (*e-procurement*).

Il piano si articola in azioni⁵¹; e per ognuna di queste azioni sono previste determinate misure/progetti, come da tabella 18.1.

⁵¹ Azione 1: Infrastrutture di telecomunicazione; Azione 2: Le infrastrutture di cooperazione e gestione associata; Azione 3: I sistemi informativi del decentramento amministrativo; Azione 4: Le integrazioni delle anagrafi e la Carta di identità Elettronica; Azione 5: La gestione elettronica dei flussi documentali e il Protocollo informatico; Azione 6: *e-procurement*; Azione 7: Formazione

Tab. 18.1 – Regione Umbria: sintesi del Piano di e-government regionale

Azione	Misura/Progetto
<i>Azione 1 Infrastrutture di telecomunicazione</i>	1.1. Servizi di trasporto delle reti gara in corso per l'assegnazione della RUPAR
	1.2. Centri tecnici per la gestione dei servizi di trasporto, sicurezza, interoperabilità, cooperazione applicativa
	1.3. Servizi avanzati di rete: interoperabilità, cooperazione applicativa, sistema di accesso, autenticazione, sicurezza
<i>Azione 2 Infrastrutture di cooperazione e gestione associata dei sistemi informativi comunali e Digitalizzazione delle banche dati</i>	2.1. Infrastrutture informatiche e telematiche per la gestione dei servizi da parte di aggregazioni di Comuni
	2.2. Porte applicative per gli interscambi informativi a supporto delle gestioni associate dei sistemi informativi comunali e digitalizzazione delle banche dati
	2.3. Portali di servizi telematici di E_government
<i>Azione 3 I sistemi informativi di decentramento amministrativo</i>	3.1. Il SIL - Sistema Informativo del lavoro
	3.2. Il sistema Catasto-Comuni-Cartografia del territorio a partire da un impianto geografico catastale
	3.3. I servizi sanitari a valenza territoriale
	3.4. Lo sportello unico per le imprese
<i>Azione 4 Le integrazioni delle Anagrafi e il progetto finalizzato DFP A9, la Carta di Identità Elettronica</i>	4.1. Porte applicative per esporre sulla rete i servizi di accesso alle informazioni anagrafiche e di stato civile delle anagrafi comunali
	4.2. Porte delegate per la notificazione all'INA (Indice Nazionale Anagrafico) delle variazioni anagrafiche
	4.3. Servizio di notifica eventi per le variazioni anagrafiche
	4.4. Allargamento nel contesto regionale della sperimentazione della carta d'identità elettronica
<i>Azione 5 La gestione elettronica dei flussi documentali ed il Protocollo Informatico</i>	5.1. Sistema di protocollo informatico per i moduli di : registrazione di protocollo, gestione documentale e archiviazione
	5.2. Integrazione tra sistemi di protocollo
	5.3. Firma digitale e documento elettronico
<i>Azione 6 E_Procurement</i>	6.1. Approvvigionamento Elettronico di beni e servizi
<i>Azione 7 Formazione</i>	7.1. Formazione dipendenti pubblici
	7.2. Formazione specialistica per la progettazione e il governo delle tecnologie
	7.3. Alfabetizzazione informatica dei cittadini

Tale politica di sostegno all'e-government ha sollevato alcuni problemi, sebbene venga percepita come assolutamente necessaria ed obbligatoria e nonostante vi sia stato inizialmente un certo entusiasmo legato alla novità ed all'ambizione del Piano. Le problematiche più sentite sembrano riguardare l'entità degli investimenti, e un certo conservatorismo, confermato dal ritardo dell'ente in materia di Ict.

Verso i cittadini, la Regione intende promuovere soprattutto progetti finalizzati alla diffusione delle Ict, mentre verso gli enti e le amministrazioni territoriali, svolgerà, come emerge dalla Bozza di discussione del Piano, sia un ruolo di progettazione e coordinamento, sia anche un ruolo di *partnership* per la condivisione dei dati. Darà inoltre vita a convenzioni con i fornitori per le infrastrutture necessarie e promuoverà (come ha già fatto) consorzi tra enti per la fornitura di servizi informatici.

Relativamente alle procedure e alle attività degli enti locali, l'amministrazione dell'ente si sta muovendo per assicurarsi banche dati coordinate per quanto attiene al catasto, in particolare. Per le anagrafi è in fase di sperimentazione un collegamento tra i sistemi informativi, all'interno del Progetto nazionale A9, che sviluppa tecniche informatiche per la consultazione *on line* delle anagrafi. Per quanto concerne le reti territoriali, è in corso una gara per l'affidamento a una società esterna del collegamento in rete regionale di tutti gli enti. La sicurezza delle transazioni è interna alla rete territoriale, mentre la gestione dei flussi documentali risulta essere al primo posto tra le priorità applicative condivise per il futuro.

Per quanto riguarda infine l'eventualità di un migliore raccordo tra il livello nazionale e quello regionale in materia di *e-government*, gli osservatori privilegiati ascoltati hanno fatto rilevare che molte scelte dovrebbero essere imposte più che coordinate, in quanto il coordinamento risulta sovente essere un ostacolo, più che un vantaggio, quando gli attori sono numerosi e la materia è complessa.

19. LA REGIONE VALLE D'AOSTA

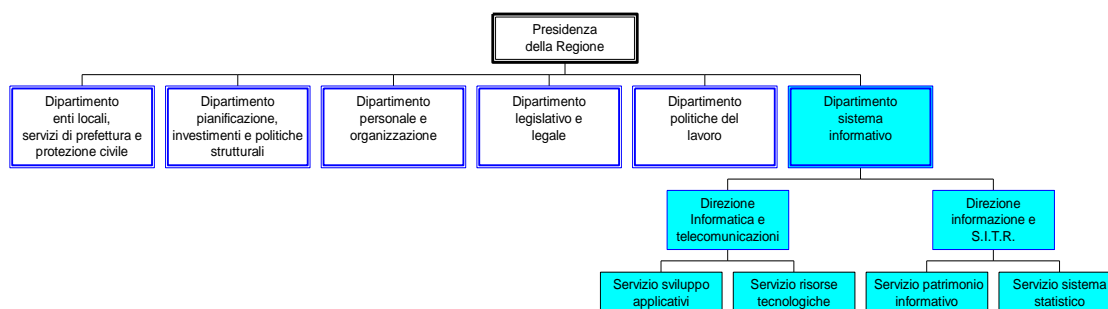
La legge regionale 23 ottobre 1995, n. 45, "Riforma dell'organizzazione dell'amministrazione regionale della Valle d'Aosta e revisione della disciplina del personale", si propone sostanzialmente di delineare una struttura organizzativa flessibile, in grado di adattarsi in tempi rapidi alle esigenze e agli obiettivi dell'organo di direzione politica. Spetta, infatti, alla Giunta, non solo la definizione degli assessorati, ma anche quella delle strutture dirigenziali, con la specificazione delle competenze e delle funzioni. Accanto alle strutture permanenti, con funzioni e attività di carattere continuativo, è prevista poi la possibilità del ricorso a strutture temporanee, istituite per la realizzazione di obiettivi di rilevante interesse regionale, "caratterizzati da unicità, temporaneità e interfunzionalità" (art. 7).

In altre parole, quindi, l'organizzazione non si configura come un apparato rigido, ma piuttosto come uno strumento flessibile, modificabile a seconda delle priorità di volta in volta stabilite a livello politico. Una struttura organizzativa che, comunque, deve fare i conti, a differenza delle altre regioni a statuto ordinario, anche con complesse funzioni di gestione diretta di servizi quali l'educazione scolastica primaria e secondaria, la protezione civile, la guardia forestale, ecc. Ed è in questo quadro che si inserisce il progetto di legge sul decentramento, una delle priorità della maggioranza eletta nel 1998, che dovrebbe trasferire appunto agli enti locali la gestione dei servizi, riservando alla Regione compiti di coordinamento e pianificazione. Un processo di riforma complesso, rallentato dall'emergenza alluvione dell'autunno 2000, ma il cui esito è destinato a incidere profondamente sulle prospettive di sviluppo del sistema informativo della Regione Valle d'Aosta, che protrebbe diventare un elemento cruciale nella ridefinizione del ruolo dell'ente all'interno del territorio regionale.

19.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict

L'attuale struttura amministrativa della Regione Valle d'Aosta (legge n. 45/95) si articola su tre livelli: i Dipartimenti, 18 in tutto, le Direzioni, strutture dirigenziali di secondo livello, e i Servizi, strutture dirigenziali di terzo livello. Dall'agosto 1998 la funzione servizi informativi è uno degli 8 dipartimenti collegati alla Presidenza, sullo stesso piano quindi del Dipartimento Personale e Organizzazione, a cui fanno riferimento sia la funzione "Organizzazione" che quella formazione.

Fig. 19.1 - Regione Valle d'Aosta: organigramma della Presidenza



Fonte: www.Regione.vda.it

Il Dipartimento “Sistema Informativo” è articolato in due direzioni, ciascuna a sua volta organizzata in Servizi. In particolare, la prima Direzione, e cioè “Informatica e Telecomunicazioni”, ha al suo interno un Servizio “Sviluppo Applicativo” e un Servizio “Risorse Tecnologiche”, mentre la Direzione “Informazioni e Sitr”, Sistema territoriale regionale, si suddivide in un Servizio “Patrimonio Informativo” e un Servizio “Statistico”. Di fatto, l’attuale Dipartimento riunisce in un’unica struttura competenze prima disperse all’interno dell’ente, a sottolineare la particolare attenzione dell’attuale Giunta, eletta proprio nel 1998, per le opportunità di rinnovamento offerte dall’innovazione tecnologica.

Un’opportunità che, del resto, la Regione Valle d’Aosta, cerca di cogliere sin dagli albori: nel 1979 viene costituito un centro meccanografico nell’ambito dell’Assessorato alle Finanze, che, agli inizi del decennio successivo, si trasforma in Servizio Elaborazione Dati, sfruttando quella che è la tecnologia dell’epoca (schede meccanografiche, perforate, ecc.). Dalla seconda metà degli anni ’80, con l’avvento dei *personal computer* prima e delle reti telematiche dopo, si rende necessario un superamento del vecchio Ced, e nel gennaio del ’97, per volontà della Giunta, viene istituita la Direzione Sistema Informativo. È questa, ancora oggi, una delle colonne portanti del Dipartimento, che, rinominata Direzione Informatica e Telecomunicazioni, ha il compito di pianificare e controllare le attività necessarie a garantire la realizzazione e la gestione del sistema informatico e telematico regionale, di collaborare alla predisposizione dei piani di lavoro e del bilancio, di definire gli standard e le metodologie di lavoro/qualità nel settore specifico e di sovrintendere alla sicurezza del sistema informatico e telematico.

Al suo interno, il Servizio Sviluppo Applicativo cura l’implementazione e la manutenzione delle procedure informatiche generali, nonché l’impostazione e la realizzazione dei sistemi informatici di assessorato e di quelli speciali, mentre il Servizio Risorse Tecnologiche continua la gestione del Centro Elaborazione Dati. Lo stesso Servizio si occupa anche della realizzazione e della gestione delle infrastrutture tecnologiche intra e inter amministrazione di trasmissione dati, telecomunicazioni, cablaggi e reti, della gestione e della posta elettronica, del sito *internet* regionale e dei gruppi di discussione, della gestione amministrativa e contabile dei progetti EDP e telematici. La seconda colonna del Dipartimento, invece, e cioè la Direzione Informazione e Sitr, riunisce assieme le competenze del Servizio Statistico, prima inquadrato nell’ambito della Prefettura, mentre il Servizio Patrimonio Informativo è una struttura nuova, che si occupa delle cosiddette “teche”, e cioè videoteca, fonoteca e fototeca. In particolare, i suoi compiti sono quelli di definire e garantire l’integrazione, la fruibilità e l’omogeneità logica e tecnologica dei *data-base* regionali, di curare l’inventario, la coerenza e la gestione delle banche dati, di supportare e promuovere le attività di accesso al patrimonio informativo regionale e alle banche dati esterne.

Il Dipartimento Sistema Informativo, quindi, può essere considerato come l’esito di un processo che ha portato man mano ad accorpate, in un’unica struttura dirigenziale di primo livello, quelli che possono essere considerati i due pilastri fondamentali di un sistema informativo, e cioè, da un lato, la parte informatica, telecomunicazioni e sviluppo applicativo, già rappresentata dalla precedente Direzione Sistema Informativo, e, dall’altro, la parte informativa e di contenuto, costituita invece dai Servizi Patrimonio Informativo e Statistico.

Come si può vedere dalla fig. 1, tra le strutture dirigenziali di *staff* si colloca anche il Dipartimento Personale e Organizzazione, anch’esso suddiviso in una serie di direzioni

e servizi. In particolare, le direzioni sono tre: la Direzione Servizi Generali, che non ha servizi al suo interno, e si occupa sostanzialmente di assicurare, per tutta l'Amministrazione, il funzionamento dei servizi generali (custodia, centralino telefonico, garage, Crer), di gestire il servizio di prevenzione e protezione ai sensi delle norme sulla sicurezza sui luoghi di lavoro, di svolgere le funzioni di segreteria del Comitato regionale di coordinamento in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro; la Direzione Amministrazione del Personale, che, anche attraverso il Servizio Stato Giuridico e Trattamento Economico, svolge funzioni di amministrazione del personale regionale, anche di quello assunto con contratti privatistici, e dei Giudici di Pace, che rientrano tra le competenze della Regione; e, infine, la Direzione Sviluppo Organizzativo, cui competono invece compiti di carattere più strategico quali la definizione delle dotazioni organiche delle strutture, anche in termini di allocazione quantitativa e qualitativa delle risorse umane, l'acquisizione delle risorse dall'esterno e attraverso la gestione della mobilità interna, la gestione delle procedure concorsuali e delle assunzioni, la definizione delle strutture organizzative necessarie al funzionamento dell'Amministrazione regionale, esplicitandone ed aggiornandone gli organigrammi, le competenze e le macro procedure⁵². Nell'ambito di questa direzione si colloca poi il Servizio Formazione, che si occupa sostanzialmente di garantire e promuovere le attività formative.

La Direzione Sviluppo Organizzativo, inoltre, collabora e segue da vicino la redazione del piano pluriennale per lo sviluppo del sistema informativo regionale (LR 32/94), predisposto dal Dipartimento Sistema Informativo e approvati dal Consiglio regionale.

19.2. Le infrastrutture Ict nell'ente

Il primo piano ha riguardato il triennio 1997-99, anni in cui, di fatto, si sono gettate le fondamenta del sistema informativo della Regione Valle d'Aosta. Questo, al momento, può essere considerato un sistema a geometria variabile, con un'architettura in evoluzione. Se alcune procedure sono gestite ancora in ambito *mainframe* (il personale, la gestione mutui, il sistema informativo dell'agricoltura, il sistema buoni carburante, il sistema anagrafico regionale e quello contabilità e finanze), altre sono passate in ambito di *client server* e, attualmente, se ne sta riprogettando la gestione con attività di *web oriented*. Questa evoluzione non è ancora completata, ma gli strumenti per portarla a termine non sembrano mancare. Al momento, infatti, si contano più di 2100 Pc all'interno dell'amministrazione, con un rapporto che sfiora l'uno ad uno, e il 90% circa è collegato in rete, o in lan o on line; tutte le cinque sedi regionali sono completamente cablate e collegate telematicamente, mentre le sedi minori sono state "satellizzate"; e, infine, è in fase di sviluppo il sito *internet* regionale (www.regione.vda.it), sul quale sono presenti le principali informazioni amministrative e turistiche.

Le attività di gestione e sviluppo del sistema informativo sono tutte affidate all'esterno. Partner di primo piano al riguardo, è la In.Va. Spa, una società istituita nel 1987 dalla Regione (LR 17 agosto 1987) proprio per sostenere lo sviluppo tecnologico dell'amministrazione valdostana. Sebbene nata inizialmente per operare anche nel settore privato, di fatto la legge regionale n. 16/96 ne ha circoscritto il mercato al solo

⁵² La stessa direzione si occupa anche di gestire gli aspetti concernenti i vari sistemi di incentivazione del personale, di supportare l'organo di valutazione nella definizione dei criteri e metodi per la valutazione dei risultati, e, infine, di assicurare la realizzazione di tutte le attività logistiche con particolare riferimento alla distribuzione degli spazi operativi.

settore pubblico, apprendone però la partecipazione ad altre amministrazioni sul territorio, Usl e comuni in primo luogo. In particolare, all'In.Va. sono stati affidati in convenzione alcuni servizi strategici di gestione e manutenzione, quali l'assistenza ad apparecchiature *hardware*, la pronta assistenza tecnologica (*help desk*), la manutenzione applicativa e di supporto all'utenza, il supporto al sistema buoni carburante e all'utilizzo della Carte Vallée. Inoltre, sempre la In.Va. gestisce attualmente in *outsourcing* il *mainframe* regionale, che ospita ancora alcuni sistemi informativi molto importanti per l'ente. L'esternalizzazione avrebbe consentito non pochi vantaggi in termini di riduzione dei costi di gestione delle attività operative, rendendo possibile, nel caso del *mainframe*, un rapido adeguamento dell'*hardware* e del *software* di base a fronte del rischio Millenium Bug, senza comportare investimenti eccessivamente onerosi.

Se l'In.Va. Spa opera in regime di convenzione, vi sono anche altri fornitori con cui la Regione ha rapporti di mercato (gare di appalto, licitazione privata ecc.), e a cui vengono affidate di volta in volta attività specifiche di sviluppo, consulenza ecc. Si tratta per lo più di operatori locali, piccole e medie imprese, per le quali l'ente rappresenta il committente principale. In tutti i casi, i rapporti con i fornitori sono gestiti direttamente dal Dipartimento SI, anche se talora non mancano le iniziative autonome da parte dei diversi dipartimenti: è questo un punto problematico, su cui il Dsi, responsabile del coordinamento dell'intero sistema informativo regionale, sta cercando di ottenere il pieno controllo, ciò che non implica, comunque, l'esclusione dell'utente. Lo sviluppo degli applicativi, infatti, prevede sempre il coinvolgimento di un *gruppo di pilotage*, che segue il processo dall'offerta al collaudo finale, e che affianca al tecnico del Dipartimento un rappresentante dell'utente, con il compito di collaborare alla realizzazione di un prodotto finale che tenga conto delle sue esigenze specifiche.

Il Piano Triennale 2000-2002 si propone sostanzialmente di completare il passaggio dall'architettura attuale, ancora in parte su *mainframe*, ad una basata completamente sul protocollo IP, consolidando un modello *internet-like* che consenta la piena interconnessione tra le amministrazioni pubbliche presenti sul territorio in un unico Sistema Informativo regionale unitario, con l'obiettivo ultimo di offrire servizi on line, anche interattivi, al cittadino utente-cliente. Lo stesso Piano individua, quale fattore critico per il successo degli interventi, la formazione, che dovrebbe essere finalizzata ad aumentare il livello di qualificazione del personale operante nell'amministrazione regionale.

Di fatto, però, al momento la funzione "Formazione" appare alquanto sottodimensionata rispetto alle esigenze poste dalle prospettive di sviluppo delle Ict all'interno dell'ente. Il Servizio può contare, infatti, solo su tre dipendenti, il che ne limita le potenzialità. Preziosa è la collaborazione dei referenti per la formazione, individuati da ciascun dipartimento, e che collaborano attivamente con il Servizio nella rilevazione del bisogno e nella redazione del piano triennale di formazione collettiva.

19.3. Le Ict a supporto delle attività di governo regionale

Sia nell'ambito delle attività rivolte all'esterno che di quelle rivolte all'interno, la scadenza dell'anno 2000 e il rischio Millenium Bug hanno rappresentato per la Regione Valle d'Aosta un'occasione importante non solo di adeguamento ma anche di ripensamento dell'intero sistema informativo regionale in un'ottica sempre più *web oriented*. Una transizione ancora in corso, che fa registrare però alcune punte di eccellenza, in particolare nelle attività di sostegno al turismo e allo sviluppo del

territorio, ma anche in alcuni servizi ai cittadini avviati su base sperimentale, come nel caso della Carte Vallée e del voto elettronico.

19.3.1. Ict ed attività di autoamministrazione

In tema di attività operative e di amministrazione, il piano triennale 2000-2002 si pone sostanzialmente due obiettivi principali: migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione degli uffici dell'amministrazione regionale; superare la frammentazione generata dallo sviluppo, nel tempo, di procedure di settore indipendenti l'una dall'altra. In altre parole, efficacia ed efficienza degli interventi non possono ridursi a meri miglioramenti settoriali, ma richiedono un sistema integrato di procedure che, pur salvaguardando l'autonomia delle varie unità organizzative, permetta a queste di dialogare tra loro e, in una prospettiva di sistema informativo dell'intero territorio regionale, anche con l'esterno.

Questa, del resto, sembra essere già oggi la logica in cui opera il protocollo informatizzato della Regione Valle d'Aosta, progetto iniziato nel 1997, in anticipo sulla normativa nazionale⁵³, e che nell'ultimo anno è stato completato con l'introduzione di un sistema applicativo unico per tutta l'amministrazione regionale. Sempre in questi anni, sono state avviate alcune attività finalizzate alla completa gestione elettronica del flusso documentale (protocollo appunto, iter pratiche, *workflow*), che dovrebbero permettere, in prospettiva, una circolazione più rapida delle pratiche e l'eliminazione del flusso cartaceo. Su questo percorso si inserisce la questione della firma digitale, indicata come elemento centrale per lo sviluppo del sistema informativo nel prossimo futuro, subordinato però alla necessità di disporre di standard adeguati a garantirne la sicurezza.

La scadenza dell'anno 2000 ha poi imposto un ripensamento e una riprogettazione dell'intero sistema informativo regionale, attraverso un progetto che si è sviluppato in tre fasi: una prima di censimento sia degli ambienti *hardware* che degli strumenti *software*; una seconda di *assessment*, per stabilire quanti e quali sistemi adeguare; una terza di adeguamento dei sistemi con i test di conformità relativi.

Un esempio di adeguamento è costituito dal il Sistema Informativo Unico del Personale (Siup), basato su una procedura di tipo modulare, che parte dalla gestione concorsuale alla pianta organica, all'assunzione, alla gestione degli aspetti giuridici ed economici del personale dipendente, fino al trattamento di previdenza e quiescenza. Al momento, il sistema, in fase di ulteriore perfezionamento, consente la gestione dei dipendenti regionali, degli insegnanti di ogni ordine e grado, degli operai e impiegati agricoli e forestali, dei consiglieri ed amministratori regionali.

Nel corso del 1999, inoltre, è stato completamente rivisto, in un'ottica *web oriented*, l'applicativo per la gestione delle deliberazioni, così da permettere la diffusione delle delibere via *internet*. È in fase di realizzazione l'estensione del sistema alla gestione dei provvedimenti dirigenziali, nonché la sua integrazione con il sistema informativo della contabilità. Presso il Dsi, poi, è in corso di sperimentazione un sistema di gestione documentale integrato con il sistema di protocollo e con strumenti di *groupware*, per migliorare la gestione delle pratiche attraverso la veicolazione di documenti in formato elettronico.

⁵³ Il Dpr 428/98 prevede, infatti, che a partire dal 1 gennaio 2004 le Amministrazioni si dotino di sistemi automatizzati per la gestione del protocollo.

Nel settore bilancio e finanze, gli interventi fin qui condotti sono stati diretti non solo all'adeguamento della contabilità finanziaria all'anno 2000, ma anche al completamento del passaggio da una struttura ad archivio gerarchico-sequenziale al più flessibile modello relazionale. Al momento, sono previsti nuovi interventi relativi alla fatturazione passiva, ai fondi di rotazione, ai redditi assimilati, al patrimonio mobiliare ed immobiliare dell'Amministrazione, alla gestione del mandato elettronico di pagamento ed ai collegamenti telematici verso Istituti e Ministeri.

È anche in corso di realizzazione, presso il Servizio Espropriazioni ed Usi Civici, il sistema informatizzato per la trattazione delle pratiche di esproprio, che dovrebbe trovare pieno sviluppo con l'informatizzazione del territorio e la possibilità offerte dal collegamento in rete con Catasto, comuni e Ministero delle Finanze, dall'introduzione della firma digitale e dal recepimento delle normative in materia di gestione elettronica dei documenti.

Un progetto attualmente in fase di consolidamento è il Centro Smistamento Informazioni Anagrafiche (Csia), partito già nel 1992, e diretto alla costruzione di un centro di interscambio di alcune informazioni anagrafiche relative alle persone fisiche residenti in Valle d'Aosta e alle imprese operanti sul territorio regionale, al fine di consentire all'amministrazione regionale e ad altri enti pubblici autorizzati la possibilità di accesso ed interrogazione, ai fini di controllo e verifica. In quanto banca dati regionale unica, il Csia si caratterizza come uno strumento particolarmente importante per sperimentazioni e progetti innovativi (Carte Vallée, carta d'identità elettronica), nonché nell'ottica del progetto nazionale Sistema di Accesso e Interscambio Anagrafico, che vede la partecipazione dei Ministeri dell'Interno e delle Finanze e dell'Anci.

Decisamente completato, invece, può dirsi il Videoarchivio dei Beni Immobili, che integra su base cartografica tutte le informazioni amministrative, tecniche e catastali relative ai beni immobili, pone la Valle d'Aosta all'avanguardia in termini di gestione del proprio patrimonio immobiliare. Al momento il sistema è in fase di estensione ad altri beni di proprietà regionale, e i relativi filmati, attualmente su videodischi analogici, verranno trasferiti su supporto DVD, in modo da uniformarsi al nuovo standard regionale per la conservazione dei documenti digitali multimediali e consentire una fruizione degli stessi anche in rete.

Infine, sono in fase di realizzazione anche strumenti di *decision support system*, e in particolare di controllo sugli obiettivi e sulle risorse assegnate, tali da rendere possibile la verifica dei risultati attesi con facilità e immediatezza, nonché possibilità di *report* personalizzati e simulazioni sui propri dati atte a favorire successive operazioni di ripianificazione degli obiettivi.

19.3.2. Ict e gestione del territorio

Le attività dirette alla gestione del territorio si concretizzano in una serie di progetti, a diversi stadi di completamento, che si pongono, in generale, due obiettivi principali: la costruzione di banche dati integrate, di facile consultazione e accesso anche per gli utenti esterni interessati; l'offerta di una gamma di servizi che vada al di là della semplice informazione unidirezionale. Con riferimento al primo obiettivo, settori strategici su cui si è incentrato l'intervento della Regione sono quelli della sanità, dell'agricoltura e zootecnia, del territorio, ambiente e opere pubbliche. Per quanto riguarda i servizi, invece, se nell'ambito dei settori turismo e comunicazione istituzionale sembra predominare ancora una logica unidirezionale, non bisogna

dimenticare però una serie di progetti sperimentali che costituiscono altrettante esperienze di un primo utilizzo interattivo delle Ict.

Tra i settori che abbiamo definito strategici, vi è senza dubbio il sistema informativo dell'Assessorato alla Sanità e Politiche Sociali, che al momento si articola in due sottosistemi principali, salute e politiche sociali. L'obiettivo è quello di giungere a una loro integrazione, così da consentire la condivisione di una serie di banche dati centralizzate quali, ad esempio, l'Anagrafe Assistibili della popolazione, le schede SDO, le prescrizioni farmaceutiche, i dati sulla mortalità e sulla medicina ambulatoriale. Parimenti, è previsto nell'ambito dell'area politiche sociali, l'avvio del progetto Osservatorio Minori e del relativo sistema informativo. Già nel 1999, poi, ha cominciato a prendere forma il sistema informativo dell'Osservatorio Epidemiologico, collegato con il sistema informativo dell'Ausl⁵⁴ per lo scambio di informazioni.

Nell'area delle politiche sociali si colloca anche la formazione professionale, il cui Sistema Informativo, ormai completato, è diretto a supportare le attività di programmazione, gestione e controllo della formazione professionale, di particolare rilevanza nel quadro del periodo di programmazione del Fse 2000-2006. In fase di progettazione, invece, è il Sistema Integrato della Scuola, che si propone di mettere assieme tutti vari aspetti riguardanti l'istruzione scolastica primaria e secondaria in Valle d'Aosta, da quelli amministrativi alla gestione dei curricula formativi degli studenti.

Altrettanto importante l'attività di informatizzazione condotta nel settore dell'agricoltura e della zootecnia. Nell'ambito dell'Assessorato Agricoltura e Risorse Naturali, infatti, è in fase di realizzazione il sistema informativo delle aziende agricole regionali, con l'obiettivo di creare un'anagrafe unica e condivisa che raggruppi tutte le informazioni strutturali sulle aziende agricole (terreni, macchinari, bestiame), nonché quelle inerenti ai possibili interventi e/o contributi di cui le stesse beneficiano da parte della Regione. Le informazioni saranno messe a disposizione dei vari uffici dell'amministrazione locale e centrale, e, per quanto di loro competenza, delle sedi delle associazioni che si occupano di agricoltura. Una tale banca dati, quindi, dovrebbe avere una valenza strategica doppia: da un lato, infatti, consentendo l'accesso a informazioni continuamente aggiornate, si prevede un miglioramento del servizio all'utenza; dall'altro, essa potrà costituire anche un supporto decisionale per l'Assessorato. Sulla stessa linea d'azione si colloca anche la realizzazione del sistema informativo della Direzione Sviluppo Agricolo, che permetterà la gestione delle attività relative a consorzi, cooperative, infrastrutture, contabilità agraria e statistica, bonifica terreni e riordino fondiario. Il nuovo sistema dovrebbe appunto essere integrato con l'anagrafe regionale delle aziende agricole e con il Sitr.

Già operativo, invece, è il sistema informativo zootecnico regionale, che raccoglie tutte le informazioni utili sull'allevamento valdostano, e costituisce il principale punto di riferimento per l'Assessorato Agricoltura e Risorse Agricole e per tutti gli enti pubblici e non operanti nel settore (Servizi veterinari Asl, associazioni di categoria, patronati ecc.). Attualmente, il sistema è in fase di revisione, per adeguarsi alle direttive U.E., ma anche di potenziamento: la Regione Valle d'Aosta, infatti, ha aderito al progetto sperimentale ID.E.A., cofinanziato dall'U.E. e finalizzato all'identificazione elettronica di tutto il patrimonio zootecnico valdostano. Ciò ha richiesto un ammodernamento del

⁵⁴ Vi è solo un'Ausl su tutto il territorio della Valle d'Aosta.

sistema informativo nel suo complesso, che tenesse conto anche dei nuovi parametri di aiuto comunitario contenuti nel programma europeo Agenda 2000.

Risulta, poi, in corso di completamento l'informatizzazione delle attività amministrative del Servizio Forestale e della Direzione Corpo Forestale Valdostano, con particolare riferimento alla gestione del personale, della fauna selvatica, della selvicoltura in generale (piani economici, piano tagli, ecc.), con la completa integrazione tra le basi dati alfanumeriche e quelle cartografiche.

Altamente informatizzata è anche l'area territorio, ambiente e opere pubbliche, che nel corso del triennio 1997-1999 al centro di un grosso sforzo di adeguamento delle apparecchiature informatiche per l'attivazione dei collegamenti telematici necessari alla messa in rete, ciò che ha creato i presupposti per l'attivazione di procedure di flusso documentale integrato. Nucleo fondamentale di questo sistema informativo è rappresentato dall'Osservatorio dei Lavori Pubblici, previsto dalla LR 12/96. Al momento, risultano in fase di realizzazione la banca dati dei lavori pubblici, nonché molti dei sottosistemi previsti, quali l'albo regionale collaudatori, l'albo regionale preselezione imprese, l'analisi prezzi, la gestione tecnico-amministrativa, la gestione lavori e contabilità cantieri ecc. Il nuovo sistema informativo integrato dovrebbe consentire sia la gestione delle attività previste dai piani regionali dei lavori pubblici (piani triennali e piani operativi), sia il monitoraggio dello stato di avanzamento dei lavori, sia l'analisi delle informazioni da diffondere all'interno e all'esterno dell'amministrazione (comuni, comunità montane, professionisti). Una funzione importante dell'Osservatorio dei lavori pubblici sarà quella svolta dal sottosistema osservativo degli appalti e delle concessioni, che costituirà un punto di contatto tra le attività condotte all'interno dell'amministrazione e gli attori esterni al sistema. Ogni ente appaltante esterno, infatti, dovrà fornire infatti all'Osservatorio le informazioni necessarie alla redazione di un notiziario regionale. I dati raccolti saranno inoltre trasmessi al sistema nazionale di raccolta dati sugli appalti, anch'esso in fase di progettazione.

Per quanto riguarda il settore turistico, risorsa strategica per l'economia della Regione, gli interventi in corso si propongono sia un rafforzamento del sistema gestionale che un miglioramento dell'informazione al cittadino. Il sistema attuale, implementato nell'ambito del progetto europeo TourIst (il turismo nella società dell'informazione), è incentrato sulla creazione di una banca dati turistica regionale, che attualmente contiene oltre 6.000 informazioni costantemente aggiornate dalle APT. È in corso di realizzazione un progetto che consentirà la gestione integrata di questi dati e di altri provenienti dall'amministrazione regionale e da soggetti diversi (società di impianti, strutture ricettive ecc.), direttamente sul sito *internet* istituzionale e sui chioschi interattivi. Nell'ambito della stessa procedura verranno anche integrate le applicazioni Smot (Statistiche movimentazione turistica) e Spea (Archivio ricettività alberghiera), con un notevole incremento di funzioni e una razionalizzazione complessiva della gestione dati. Inoltre, tale sistema integrato dovrebbe costituire anche uno strumento importante di supporto alla decisione, attraverso il monitoraggio costante dei dati e delle tendenze di mercato, la loro elaborazione mirata e l'analisi con gli operatori del settore. Il sistema così reingegnerizzato, dovrebbe poi essere completato da una serie di servizi per l'utente-turista, quale il bollettino neve telematico (anche via SMS), le *web-cam* delle stazioni sciistiche, la diffusione degli orari dei mezzi di trasporto via *internet*, la revisione dell'attuale cartografia e sentieristica. Questi due ultimi servizi richiederanno

una stretta con la Direzione Trasporti da un lato, e con il Servizio Cartografico dall'altro.

In un'ottica di promozione del territorio si pone anche il progetto Mediateca, attualmente in fase di realizzazione, che prevede la valorizzazione del patrimonio culturale ed etnologico (sonoro, filmati, foto) valdostano, su supporto DVD, con un sistema di gestione integrato e di facile accesso per gli utenti.

Accanto alla comunicazione turistica e culturale, negli ultimi anni la Regione Valle d'Aosta ha investito importanti risorse anche nella comunicazione al cittadino in generale, cercando di avvicinare il più possibile l'amministrazione agli utenti finali proprio per mezzo delle Ict. È il caso ad esempio dei chioschi interattivi installati in diversi comuni della Regione nel corso del 1999, che, attraverso interfacce grafiche di facile consultazione, permettono agli utenti di accedere alla banca dati multimediale (dati, disegni, fotografie e filmati digitali) dei beni culturali del percorso della Via Francigena (progetto inserito tra le iniziative finanziate dal governo centrale in occasione del Giubileo). Altro strumento oramai entrato a pieno regime è il sito *internet* della Regione, che al momento offre una serie di informazioni sia di tipo statico (programma di legislatura, risultati elettorali ecc.) che dinamico (bollettino ufficiale, informazioni turistiche ecc.), regolarmente aggiornate. Al riguardo, è poi in fase di implementazione una nuova architettura che consentirà ai diversi Servizi dell'amministrazione di alimentare in modo autonomo, le rispettive sezioni del sito *internet* in tempo reale. Saranno inoltre messi a disposizione spazi virtuali, per alimentare gruppi di discussione e forum su temi di particolare interesse socio-culturale. Obiettivo ultimo, la realizzazione di un sistema informativo integrato costituito da sito *internet*, chioschi interattivi, sistema di *web cam* e veicolazione delle informazioni turistiche, in grado di mettere a disposizione dei cittadini e dei turisti una grande quantità di informazioni (sia di tipo amministrativo che culturale), di immagini e di servizi interattivi. E nell'ambito dei servizi, del resto, come già più volte anticipato, la Regione Valle d'Aosta sembra rappresentare al momento un vero e proprio laboratorio per la pubblica amministrazione locale e centrale. Nel 1997, infatti, proprio in questa Regione il Ministero dell'Interno ha promosso il primo esperimento di voto elettronico, che ha riguardato le consultazioni amministrative in alcuni comuni pilota⁵⁵, con l'utilizzo di dispositivi informatici (Carta del Cittadino, postazioni elettroniche per l'espressione del voto, urne elettroniche) in luogo di strumenti tradizionali quali schede e certificati elettorali cartacei. Altro esperimento di successo è il progetto Carte Vallée, nato in seguito alla ristrutturazione del sistema informativo dei buoni carburante, che ha permesso l'introduzione di 100mila carte a microprocessore quale strumento per la fruizione di carburante in esenzione fiscale. Il sistema, progettato e sperimentato nel corso del 1998, è entrato in esercizio dal primo gennaio 1999, e attualmente consente anche il pagamento parcheggi e il borsellino elettronico. Se ne prevede l'estensione ad altri servizi quali la gestione dei buoni mensa dei dipendenti pubblici.

19.4. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione

Attualmente, risulta oramai completata la fase di informatizzazione di base, e tutti i dipendenti hanno fatto almeno un corso di Word e uno di Excel⁵⁶. La scarsa dotazione

⁵⁵ Valsavarenche, La Salle, Issime, Arnad e Courmayeur.

⁵⁶ Le dimensioni tutto sommato ridotte dell'ente, avrebbero, non da ultimo, favorito la rapida diffusione degli interventi di informatizzazione di base.

di organico del Servizio Formazione, nonché la varietà delle aree formative su cui deve intervenire (area giuridica, personale e organizzazione, contratti, lavori pubblici, economico-finanziaria, ruolo e comunicazione, area europea), sono elementi che sembrano rendere difficile una programmazione della formazione in ambito informatico. Di fatto, i corsi vengono organizzati su esigenze specifiche, che possono riguardare tutto il personale, come nel caso delle modifiche apportate al sistema dopo l'adeguamento al Millennium Bug⁵⁷, o singoli settori dove si utilizzano procedure particolari. Nel 2001, ad esempio, gli unici corsi organizzati nell'area informatica hanno riguardato i tecnici dell'Assessorato Ambiente, Territorio e Opere Pubbliche (tre in tutto: Linea 32, Arcview e Autocad). Questi corsi *ad hoc* vengono richiesti direttamente dal dirigente o dal referente di formazione, e predisposti solo su domanda. La realizzazione viene abitualmente affidata all'esterno, nella maggior parte dei casi ad una stessa società che dispone di aule dotate di *computer* in rete.

Nel piano di Formazione Collettiva 2001-2003 è previsto, nell'area personale e organizzazione, un corso sulla gestione dei documenti nella Pa alla luce della nuova normativa sull'archiviazione ottica (flussi di lavoro, protocollo, firma digitale). Sembra continuare a mancare, comunque, una programmazione di lungo periodo, e l'intervento continua ad essere indirizzato a soddisfare le esigenze contingenti delle singole strutture. Il completamento del passaggio alla piattaforma *web* così come l'espansione delle attività di comunicazione e dei servizi per il cittadino, potrebbero imporre, come sembra emergere appunto dal piano triennale 200-2003 e dal piano operativo 2001, l'esigenza di una formazione più qualificata sulle *information technologies*. Al momento il Servizio sta valutando la possibilità del ricorso a formazione on line, ma si è ancora in una fase di semplice ricognizione delle opportunità, confrontando anche le esperienze maturate al riguardo da regioni vicine, prima fra tutte il Piemonte. Un'eventuale sviluppo delle iniziative non può che dipendere, almeno in parte, da un rafforzamento dell'organico attualmente presente presso il Servizio Formazione.

19.5. Prospettive e scenari

Obiettivo principale del piano operativo 2001 è quello della "e-Vda", ovvero del pieno sviluppo della società dell'informazione in Valle d'Aosta entro il dicembre 2003, completando il passaggio dal *back-office* al *front-office*, e cioè all'offerta di servizi al cittadino, sulla base dell'esperienza accumulata con le sperimentazioni già condotte in questi anni sul territorio regionale.

In particolare, il piano prevede quattro fasi: una prima di informativa e documentazione on line, in fase di completamento, in cui si dovrebbe giungere alla costruzione di banche dati completamente digitali, da cui possano essere effettuati estratti significativi per le informazioni di interesse dei vari tipi di utenti (imprese, cittadini ecc.); una seconda di servizi *on-line* interattivi, che dovrebbe concretizzarsi nella possibilità di interagire concretamente con la Pa *on-line*, cioè senza necessariamente spostarsi da casa o dal luogo di lavoro; una terza di iniziative per la società *on-line*, con la realizzazione di un sistema di portali integrato, standardizzato, rispondente a requisiti di accesso facile ed esteso, che dovrà gestire piattaforme utente diverse (*browser*, *Wap*, *Tv* interattiva) e basarsi su diverse infrastrutture (rete nazionale, rete regionale); *e-Vda*, con il passaggio

⁵⁷ Il corso di aggiornamento è stato condotto si potrebbe dire in collaborazione con il dipartimento SI: man mano che venivano sostituite le macchine, infatti, i dipendenti delle strutture interessate venivano formati.

definitivo alla pubblica amministrazione digitalizzata, con l'eliminazione delle transazioni cartacee, la piena integrazione dei flussi di lavoro tra amministrazioni, l'estensione del tele-lavoro, per permettere agli abitanti di zone disagiate di praticare attività lavorativa a distanza.

Un piano ambizioso, che può contare, come base di partenza, oltre che sui progetti già realizzati o in fase di realizzazione analizzati in precedenza, anche su un consolidato sistema di Interconnessione Enti (Sie), che consente all'amministrazione regionale di interagire con i 74 comuni valdostani, e di connettersi, a livello interregionale, con le Rupa delle regioni Toscana, Marche e Basilicata, nonché con i Ministeri via Rupa.

In questo quadro, però, non mancano gli elementi critici, che potrebbero porre non pochi problemi alla piena realizzazione del piano entro i tempi previsti.

In primo luogo, se la legge di riforma n. 45 del 1995, come abbiamo visto sopra, ha reso l'organizzazione della struttura amministrativa più flessibile, assegnando all'organo di direzione politica il potere di istituire, modificare e sopprimere le strutture dirigenziali, nonché di definirne le competenze, e ai dirigenti quello di organizzare concretamente la loro struttura dirigenziale, di fatto, una serie di fattori del tutto contingenti sembrano aver impedito a questa legislatura, iniziata nel 1998, una chiara definizione delle strutture e delle competenze interne a queste ultime. Da un lato, la Giunta ha dovuto far fronte a emergenze quali l'incidente del tunnel del Monte Bianco e l'alluvione del '99; dall'altro, si è verificata una carenza di dirigenti, ovvero di dipendenti all'interno della struttura con i requisiti per accedere alle posizioni di massimo livello, ciò che ha richiesto il reclutamento di personale esterno, tramite concorso o con contratti a termine⁵⁸. L'insieme di questi fattori ha determinato un periodo di stasi che non sembra essere destinato a terminare a breve, dato che la Giunta non appare interessata ad avviare una ri-definizione delle strutture a metà legislatura. E il permanere di una tale incertezza non sembra favorire l'attuazione del piano del Dsi, che invece richiede, esplicitamente, una definizione chiara delle competenze delle strutture all'interno dell'ente, in particolare per quanto riguarda lo stesso Dsi, a cui andrebbe riconosciuta esplicitamente la funzione di unità di governo dei processi di informatizzazione.

Allo stesso tempo, la predisposizione di una tale unità di governo, come riconosciuto dallo stesso piano operativo 2001, richiederebbe l'attuazione di un efficace piano di formazione, che parta da una attenta rilevazione dei bisogni del Dsi e dall'analisi degli strumenti più idonei a colmare il *gap* formativo (formazione programmata, ma anche individuale, eventualmente a distanza). Ma al momento, come abbiamo visto, per carenza di organico, il Servizio Formazione non sembra in grado di svolgere un tale ruolo di sostegno e programmazione della formazione informatica di alto livello.

D'altro canto, vi sono altri fattori strutturali con cui il piano deve confrontarsi, quale in primo luogo la non facile configurazione territoriale della Regione, le disomogeneità nelle infrastrutture informatiche dei 74 comuni della Valle, e, infine l'ancora scarsa penetrazione della rete nelle case dei valdostani. In base a uno studio sulla società dell'informazione in Valle d'Aosta⁵⁹, al momento solo il 26,74% della popolazione possiede un Pc, cui si può aggiungere un altro 20% che ha espresso l'intenzione di acquistare un *computer* entro l'anno. Inoltre, se solo il 27% della popolazione utilizza regolarmente *internet*, un altro 80% sa di cosa si tratta. Di fatto, quindi, se al momento

⁵⁸ L'ultimo concorso per 10 posti da dirigente si è tenuto alla metà di ottobre di quest'anno.

⁵⁹ Regione Valle d'Aosta, Dipartimento Servizi Informativi, *Progetto di un piano d'azione per lo sviluppo della società dell'informazione*.

comunicare in rete vuol dire per l'amministrazione raggiungere solo ¼ dei residenti in Valle, le prospettive appaiono comunque più incoraggianti.

Ma lo sviluppo del sistema informativo regionale potrebbe trovare ulteriore impulso nell'azione del governo centrale, da cui l'amministrazione regionale sembra aspettarsi innanzitutto un quadro di standard e regole precise su questioni chiave come firma digitale e documento elettronico, ma anche una presa di posizione chiara su chi deve fare cosa. Al riguardo, la Regione Valle d'Aosta si candida senza indugi al ruolo di coordinatore e promotore del processo di informatizzazione della Pa locale, chiedendo al governo centrale un'assunzione di responsabilità analoga a livello di Pa nazionale, che permetta il coordinamento e lo sviluppo armonico delle diverse esperienze condotte a livello regionale.

Tab. 19.2 – Regione Valle d'Aosta: progetti per settore di attività e stato di avanzamento

Settore di attività	Progetto	Contenuto del progetto	Stato di avanzamento
Attività di autoamministrazione	<i>Gestione elettronica del flusso documentale</i>	Protocollo informatizzato, iter pratiche, <i>workflow</i>	In fase di realizzazione
	<i>Sistema Informativo Unico del Personale (Siup)</i>	Gestione di tutto il personale afferente all'ente regionale, dalle procedure concorsuale all'assunzione, allo status giuridico al trattamento economico, a quello di previdenza e quiescenza.	Completato
	<i>Gestione delibere e provvedimenti dirigenziali</i>	Permette la diffusione delle delibere via <i>internet</i>	In fase di completamento con l'estensione alla gestione dei provvedimenti dirigenziali
	<i>Servizio Espropriazioni ed Usi Civici</i>	Trattazione delle pratiche di esproprio	In fase di realizzazione
Servizi anagrafici	<i>Centro Smistamento Informazioni Anagrafiche (Csia)</i>	Costruzione di un centro di interscambio di alcune informazioni anagrafiche relative alle persone fisiche residenti in Valle d'Aosta e alle imprese operanti sul territorio regionale	Completato in fase di revisione
Patrimonio	<i>Videoarchivio dei Beni Immobili</i>	Integra su base cartografica tutte le informazioni amministrative, tecniche e catastali relative ai beni immobili, permette la gestione dei disegni tecnici in formato vettoriale e dei documenti correlati in formato bitmap.	Completata; in corso di evoluzione con passaggio dei filmati su Dvd
Formazione	<i>Sistema Informativo della Formazione Professionale</i>	Supporto alle attività di programmazione, gestione e controllo della formazione professionale	Completato
	<i>Sistema integrato della scuola</i>	Integra la contabilità scolastica con la gestione degli alunni, per arrivare ad un percorso integrato del curriculum scolastico	In fase di progettazione
Settore sanità e politiche sociali	<i>Sistema informativo dell'Assessorato alla Sanità e Politiche Sociali</i>	Integrazione dei sottosistemi salute e politiche sociali, così da consentire la condivisione di una serie di banche dati centralizzate quali l'Anagrafe Assistibili della popolazione, le schede SDO, le prescrizioni farmaceutiche, i dati sulla mortalità e sulla medicina ambulatoriale.	In fase di realizzazione
	<i>Progetto Osservatorio Minori</i>	Informatizzazione dell'Osservatorio regionale sui minori	In fase di progettazione

	<i>Osservatorio Epidemiologico</i>	Realizzazione del relativo sistema informativo collegato quello dell'Asl	In fase di completamento
Agricoltura e zootecnia	<i>Sistema informativo delle aziende agricole regionali</i>	Creazione di un'anagrafe unica e condivisa di tutte le informazioni strutturali sulle aziende agricole (terreni, macchinari, bestiame), e dei possibili interventi e/o contributi regionali	In fase di realizzazione
	<i>Sistema informativo della Direzione Sviluppo Agricolo</i>	Per la gestione delle attività relative a consorzi, cooperative, infrastrutture, contabilità agraria e statistica, bonifica terreni e riordino fondiario	In fase di realizzazione
	<i>Sistema informativo zootecnico regionale</i>	Raccoglie tutte le informazioni utili sull'allevamento valdostano	Operativo, ma in fase di adeguamento alle direttive Ue e di potenziamento
	<i>Informatizzazione e del Servizio Forestale e della Direzione Corpo Forestale Valdostano</i>	Informatizzazione delle attività amministrative: gestione del personale, della fauna selvatica, della selvicoltura in generale (piani economici, piano tagli, ecc.), integrazione tra le basi dati alfanumeriche e quelle cartografiche	In fase di completamento
Territorio, ambiente e opere pubbliche	<i>Osservatorio dei Lavori Pubblici</i>	Banca dati dei lavori pubblici, albo regionale dei collaudatori, albo regionale preselezione imprese, analisi prezzi, gestione tecnico-amministrativa, gestione lavori e contabilità cantieri ecc. Gestione delle attività previste dai piani regionali dei lavori pubblici, monitoraggio dello stato di avanzamento dei lavori, analisi delle informazioni da diffondere all'interno e all'esterno dell'amministrazione; sottosistema osservativo degli appalti e delle concessioni	In fase di realizzazione
Settore turismo	<i>Sistema informativo integrato del settore turismo</i>	Integrazione della banca dati turistica regionale (oltre 6.000 informazioni costantemente aggiornate dalle APT) con altri dati provenienti dall'amministrazione regionale e da soggetti diversi (società di impianti, strutture ricettive ecc.), con le applicazioni Smot (Statistiche movimentazione turistica) e Spea (Archivio ricettività alberghiera)	In fase di completamento
	<i>Informazione turistica multicanale</i>	bollettino neve telematico (anche via SMS), web-Cam delle stazioni sciistiche, diffusione degli orari dei mezzi di trasporto via <i>internet</i> , revisione dell'attuale cartografia e sentieristica	Completato
Cultura	<i>Mediateca</i>	Valorizzazione del patrimonio culturale ed etnologico (sonoro, filmati, foto) su supporto Dvd e con sistema di gestione integrato	In fase di realizzazione
Comunicazione istituzionale	<i>Chioschi interattivi</i>	Previsti in diversi comuni, attraverso interfacce grafiche di facile consultazione, permettono di accedere alla banca dati multimediale (dati, disegni, fotografie e filmati digitali) dei beni culturali	In fase di realizzazione
	<i>Sito internet della Regione</i>	Informazioni sia di tipo statico (programma di legislatura, risultati elettorali ecc.) che dinamico (bollettino ufficiale, informazioni turistiche ecc.), regolarmente aggiornate	Completato, in fase di potenziamento
Servizi al cittadino	<i>Voto elettronico</i>	Progetto promosso nel 1997 dal Ministero dell'Interno per le consultazioni amministrative nei comuni di Valsavarenche, La Salle, Issime, Arnad e Curmayeur, con l'utilizzo di dispositivi informatici (Carta del Cittadino, postazioni elettroniche, urne elettroniche)	Completato
	<i>Sistema informativo dei buoni carburante e Carte Vallée</i>	Utilizzo di circa 100mila carte a microprocessore quale strumento per la fruizione di carburante in esenzione fiscale, pagamento parcheggi e borsellino elettronico. Estensione ad altri servizi, quali la gestione dei buoni mensa dei dipendenti pubblici	Completato, in fase di potenziamento

20. LA REGIONE VENETO

In linea con le indicazioni nazionali, la tecnostruttura della Regione si sta confermando oggi come *back-office* del territorio, impegnato innanzi tutto nel produrre supporti informativi per la programmazione e lo sviluppo. L'attenzione nella definizione dei propri obiettivi strategici, anche e soprattutto nel campo dell'innovazione tecnologica interna, non è dunque indirizzata da pressioni e domande dirette dei cittadini, ma dalle esigenze di programmazione poste da soggetti collettivi, che rappresentano gli interlocutori privilegiati della tecnostruttura: categorie produttive, parti sociali, referenti politici istituzionali. Tra questi soggetti, l'esigenza diffusa rimanda alla disponibilità di un'informazione più ampia, più puntuale, ad un livello di dettaglio più sofisticato, ed in tempi drasticamente ridotti rispetto al passato. La tecnostruttura dell'esecutivo veneto, forte anche di competenze statistiche interne consolidate, ha dunque fatto proprio il ruolo di produttore istituzionale di informazioni rilevanti per il processo decisionale pubblico, informando questo ruolo a criteri di rapidità di risposta ed affidabilità tecnica delle elaborazioni.

In questo contesto, le Ict rappresentano lo strumento fondamentale che consente la produzione di informazioni adeguate ai bisogni. L'attenzione e la fiducia per l'innovazione tecnologica è dunque un tratto caratteristico del governo regionale veneto; e lo sviluppo dei sistemi informativi per la programmazione ne rappresenta una delle funzioni strategiche. Di conseguenza, l'attuale tecnostruttura è arrivata nel tempo, soprattutto nelle aree di coordinamento e programmazione complessiva dell'ente, ad internalizzare una gamma significativa di competenze differenti rispetto a quelle tradizionalmente selezionate dalla pubblica amministrazione: informatici, statistici, esperti di organizzazione – ai quali è stata offerta la possibilità *on-the-job* di riorientare alle necessità della struttura pubblica la propria preparazione.

Se dunque le Ict non appaiono aver inciso visibilmente sulla macrostruttura dell'ente, quantomeno nell'aspetto *'hard'* della struttura e delle sue articolazioni, in quello *'soft'* delle competenze e della gestione dei flussi informativi le conseguenze paiono essere state rilevanti, nella direzione di una maggiore rapidità e capacità di risposta.

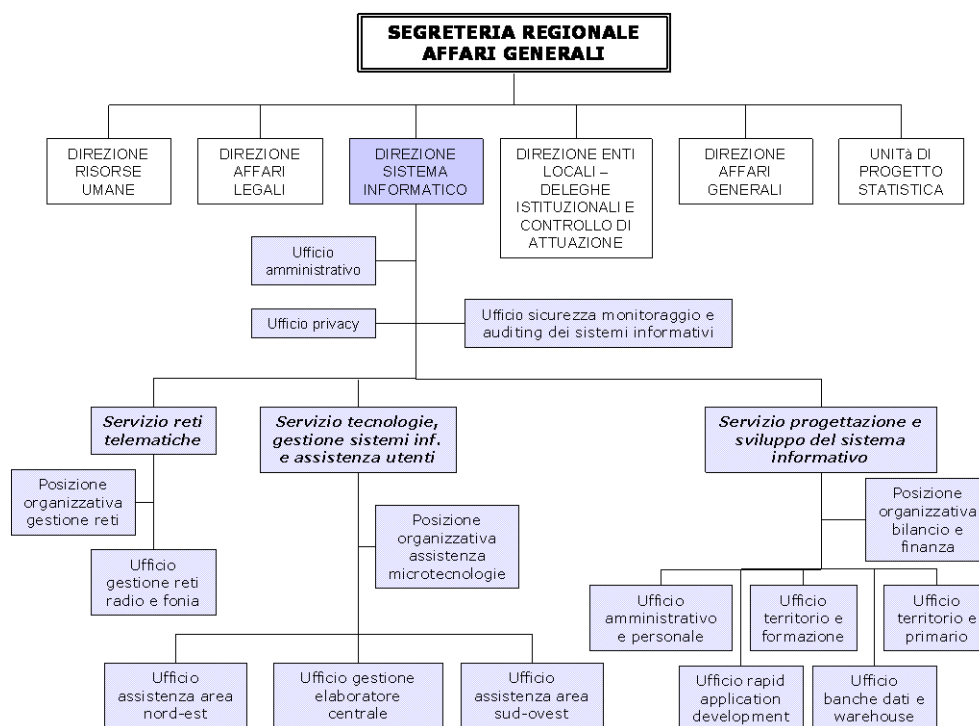
20.1. L'organizzazione delle competenze in rapporto alle Ict

La tecnostruttura dell'esecutivo veneto è oggi articolata in nove aree di attività – denominate 'Segreterie' e corrispondenti ad altrettanti assessorati – di cui una di indirizzo e coordinamento, diretta dal Segretario Generale, e dotata di competenze strategiche sulla programmazione delle attività complessive dell'ente; due trasversali ("Bilancio e Finanza", ed "Affari Generali"); e sei con competenze settoriali ("Sanità e Sociale", "Infrastrutture e Mobilità", "Attività Produttive", "Formazione e Lavoro", "Ambiente e Lavori Pubblici", "Cultura e Pubblica Istruzione").

È all'interno della Segreteria trasversale "Affari Generali" che si colloca la funzione dei Sistemi Informativi – Unità di Progetto istituita nel 1997 e gestita, da un dirigente esterno, che nel 2000, dopo aver raggiunto gli obiettivi per i quali era stata istituita, è divenuta Direzione⁶⁰.

⁶⁰ Esiste una seconda struttura con competenze informatiche, con un organico di 6 persone, destinata specificamente al presidio del SI sulla spesa sanitaria.

Fig. 20.1 – Regione Veneto: organigramma della Segreteria “Affari Generali” e Direzione SI.



Fonte: nostra ricostruzione da www.Regione.veneto.it

La presenza di questa struttura ha istituzionalizzato la priorità conferita negli ultimi anni all'innovazione tecnologica a sostegno della trasformazione della Pa. Sebbene la struttura si sia inserita all'interno dell'organigramma regionale senza modificarne gli equilibri pregressi, tuttavia la sua presenza ha comportato l'immissione di una gamma di professionalità nuove rispetto ai tradizionali profili selezionati; di modalità di lavoro innovative, e di un diverso rapporto nei confronti delle competenze esterne.

La Direzione SI ha promosso così il processo di diffusione di competenze informatiche aggiornate alle potenzialità oggi offerte dalle Ict e fatte proprie dall'ente, mantenendo un ruolo di coordinamento e di definizione degli standard dei progetti di Ict, e parallelamente sostenendo il decentramento di parte delle competenze a specifiche figure entro le singole direzioni.

Ma è soprattutto al proprio interno che logicamente la Direzione ha operato i maggiori potenziamenti. Dotata di un organico attorno alla settantina di unità⁶¹, oltre ad aver internalizzato competenze specifiche (*web master*, responsabile di rete), ha sviluppato sistemi di *system management* con le società esterne alle quali si rivolge per lo sviluppo di applicativi o aspetti di gestione dei sistemi informativi – scegliendo così, per specifiche attività sulle quali non esistano competenze nell'ente, di utilizzare le professionalità presenti sul mercato al proprio interno, piuttosto che ricorrere *tout-court* al mercato per ottenere solo la soluzione allo specifico problema. Il risultato che deriva da questa peculiare strategia è quello di una struttura con forte commistione con l'esterno ed il settore privato, che ha cercato di sviluppare nei confronti delle altre

⁶¹ Da questo organico è stato scorporato recentemente il personale con competenze statistiche, destinato ad una Unità di progetto separata, sempre entro la Segreteria Affari Generali.

articolazioni organizzative un rapporto orientato al servizio. La Direzione, oggi articolata nei Servizi “Reti telematiche”, “Tecnologie, gestione SI e assistenza utenti”, e “Sviluppo del SI” (v. fig.20.1), si propone infatti di fornire risposte per la globalità degli aspetti che concernono la definizione, lo sviluppo, la messa a regime e le funzionalità routinarie dei sistemi informativi regionali.

Questa capacità di elaborare soluzioni strutturali ai problemi diffusi è sostenuta da una stretta collaborazione della Direzione con le funzioni preposte alla gestione del personale e dell’organizzazione, facilitata dalla compresenza delle Direzioni SI e Risorse Umane entro la stessa Segreteria per gli Affari Generali. A questa si aggiungono i rapporti molto intensi mantenuti con le diverse direzioni dell’ente, secondo modalità matriciali ed in una prospettiva di consulenza-servizio che vuole riconoscere ai dirigenti delle strutture settoriali un ruolo autonomo di gestione delle proprie risorse in rapporto ai propri compiti specifici.

20.2. Le infrastrutture Ict nell’ente

Il sistema informativo regionale nasce all’inizio degli anni ’80 su *mainframe*, a supporto di applicativi tradizionali – per la gestione della contabilità e di parte del bilancio regionale, e la raccolta di dati provenienti dalle Unità Sanitarie Locali. Il processo ha poi seguito un andamento continuativo di evoluzione, a fronte della percezione delle potenzialità che le Ict presentavano per ottenere nella tecnostruttura un’organizzazione del lavoro meno dispersiva e ridondante.

Il sistema anagrafico della sanità è stato tra i primi ad avere una gestione più attenta, in ragione della necessità di razionalizzazione delle banche dati per la loro redistribuzione ai *front-end*. Le Ict hanno trovato la propria evoluzione successiva nello sviluppo di una rete di sistemi dipartimentali, supportata da protocolli proprietari, per il collegamento delle sedi provinciali della Regione a quella centrale: complessivamente, sono state così cablate di conseguenza circa un centinaio di sedi regionali. Il 1998 ha concluso questo processo con un intervento particolarmente rilevante sulle infrastrutture, che ha comportato la sostituzione degli snodi dipartimentali con *server* NT, ed il *mainframe* centrale con strutture Alpha Unix.

Dal 2000, il sistema informativo e comunicativo regionale è stato impostato come rete privata virtuale, gestito attraverso Oracle, con basi dati che oggi si vorrebbero unitarie mantenendo distribuito l’accesso, in previsione della realizzazione di una rete territoriale regionale con applicativi transattivi conforme ai parametri Aipa. Questo scenario appare oggi molto vicino alla fase di realizzazione, a seguito della sperimentazione di SI verticale avanzato per l’informazione e l’offerta turistica, realizzata con successo nel contesto del progetto europeo Centuri21 – che pone attualmente il tema della sicurezza come una delle priorità nell’agenda della Direzione SI.

L’esito cui sta giungendo questo processo, che ha goduto di un’ampia legittimazione sia da parte della componente politica dell’esecutivo che dei vertici amministrativi, viene ricondotto ad un insieme di fattori: il miglioramento dei requisiti nell’approvvigionamento informatico, che oggi da diritto all’amministrazione a *hardware* e *software* aggiornati agli standard ultimi diffusi sul mercato, risolvendo il problema della congruità tra bisogni, tempi amministrativi dei bandi e tempi di sviluppo tecnologico; alla chiarezza di obiettivi che ha orientato il cambiamento; alla scelta di reclutare all’esterno la competenza per la gestione del progetto di informatizzazione

dell'ente, ed all'autonomia che è stata conferita alla struttura responsabile nel perseguire l'obiettivo strategico. L'investimento compiuto di recente sul complesso dell'infrastruttura tecnologica si è infatti sovrapposto ad una tensione tra il precedente centro responsabile per l'informatica, preoccupato, anche per le caratteristiche che allora presentava il sistema, di garantire una coerenza complessiva alle diverse funzionalità, e strutture settoriali che, per rispondere a proprie esigenze, cercavano soluzioni tecnologiche anche individuali, con risultati di scarsa comunicazione complessiva ed eterogeneità dei diversi sistemi informativi. Modificate le logiche di base dell'infrastruttura tecnologica, la strategia adottata nei rapporti con le strutture settoriali da parte del nuovo nucleo responsabile dell'innovazione è stata quella cooperativa, di coinvolgimento dell'utente interno in *team* di lavoro già a partire dalla fase di progettazione, per evitare che i nuovi applicativi potessero essere percepiti come soluzioni imposte dall'alto a bisogni indotti o diversi da quelli sperimentati sul lavoro.

La Direzione per l'informatizzazione, con un intervento di ampia portata realizzato con ritmi serrati, appare oggi prossima all'obiettivo di un sistema sociotecnico complessivamente equilibrato nei suoi presupposti. Questo risultato va comunque attribuito al supporto di una rete di competenze medio-alte, sviluppata nel tempo contestualmente alla revisione infrastrutturale, che la strategia di cambiamento ha concentrato su specifiche figure in tutti i settori dell'amministrazione – con funzioni non solo di presidio dei SI ufficiali, ma anche di diffusione 'locale' delle conoscenze informatiche. È questo l'esito di un processo di formazione passato già nella seconda metà dello scorso decennio a concentrarsi sulle funzionalità delle reti e di *internet*, soprattutto in termini di supporto alla comunicazione e di gestione di dati e basi dati.

Le competenze relative alle nuove tecnologie appaiono dunque fortemente differenziate all'interno delle singole strutture, nelle quali coesistono nuclei a forte specializzazione in informatica, gestione di reti e gestione *web*, e una maggioranza del personale con competenze circoscritte all'utilizzo degli applicativi installati sulle proprie postazioni di lavoro. La riconversione di operatori di terminali e sistemi *mainframe* a soggetti capaci di utilizzare applicativi flessibili in ambiente Windows viene considerato comunque un notevole successo, al quale le Direzioni "Risorse Umane" e "Sistemi Informativi" insieme durante gli ultimi anni '90 hanno dedicato un notevole investimento, organizzando la formazione presso società ed istituti esterni della quasi totalità del personale in organico all'ente. Considerati i tempi medi di assorbimento dell'innovazione entro le organizzazioni pubbliche, la constatazione di aver conseguito una conoscenza interna diffusa degli strumenti informatici anche per la comunicazione, dopo un quinquennio che queste si sono presentate come fenomeno di massa, è guardata dall'interno dell'ente come un risultato positivo e conseguito⁶².

20.3. Le Ict a supporto delle attività di governo regionale

Le soluzioni presenti all'interno dell'ente in supporto alle diverse attività – strategiche, direzionali, operative – sono frutto di un duplice processo: da un lato, l'evoluzione delle basi dati elaborate nel tempo in rapporto ai fabbisogni informativi dell'ente; dall'altro, il processo di ristrutturazione dei sistemi informativi attualmente in corso a seguito della revisione *hardware* e *software* dell'infrastruttura complessiva. Riguardo a quest'ultimo

⁶² Uno degli indicatori portati a conferma del successo è che circa il 95% del personale dell'ente possiede, e normalmente utilizza, una propria casella di posta elettronica.

aspetto, la strategia individuata dalla funzione “Sistemi Informativi” è stata quella di non elaborare soluzioni ex-novo qualora in altre amministrazioni regionali esistessero esperienze consolidate su uno specifico aspetto. La funzione mantiene infatti rapporti di scambio con gli omologhi delle altre Regioni attraverso il coordinamento nazionale presso il Cisis, che ha offerto la cornice istituzionale per una rete finalizzata al trasferimento tecnologico, e la possibilità di sfruttare una sorta di economia di scala nel settore delle Ict per la pubblica amministrazione. Se infatti il mercato offre applicativi soddisfacenti rispetto ai bisogni gestionali standard delle amministrazioni, l’orientamento generalizzato dell’offerta verso il settore privato si ritiene comporti in alcuni casi l’impossibilità di rispondere a domande specifiche del settore pubblico: così, lo scambio sulle soluzioni elaborate dagli enti che già hanno affrontato lo specifico problema viene considerato un vantaggio, che consente di liberare risorse.

Lo sforzo prioritario su cui si è concentrata di recente l’amministrazione veneta, e logicamente conseguente alla rivisitazione complessiva dell’infrastruttura tecnologica in vista di una rete territoriale integrata di comunicazione e servizi, è consistito nella riorganizzazione delle basi dati prodotte all’interno dell’ente, attraverso interventi volti da un lato alla razionalizzazione della loro struttura interna e dell’accessibilità in data *warehouses* centrali e coerenti, e dall’altro all’adeguamento rispetto alle indicazioni Aipa sulla gestione dei dati sensibili ed la garanzia di *privacy*.

20.3.1. Ict ed attività di autoamministrazione

È alla sfera dell’autoamministrazione che appartengono i sistemi informativi più consolidati nell’ente, relativi alla gestione della contabilità e del bilancio, del personale, e dei tributi. A questi si aggiungono le basi dati sviluppate dalle singole strutture, tra le quali interesse strategico rivestono l’anagrafe sanitaria, alimentata dalle Ausl, e quelle prodotte dalle direzioni responsabili delle attività produttive.

Queste risorse, destinate alla raccolta, organizzazione e gestione dei dati per la programmazione, vengono oggi disegnate attraverso la cooperazione delle tre componenti amministrative ritenute rilevanti: la funzione “Sistemi Informativi” per la definizione delle caratteristiche tecnologiche dello strumento; la funzione Statistica per quanto concerne la struttura del dato e la sua organizzazione; e la struttura cui l’applicativo è destinato per l’utilizzo routinario. Il passaggio successivo, in questa sfera di attività, viene indicato nella sostituzione del flusso di informazioni su carta con un flusso completamente virtuale, da un lato; e, dall’altro, nella predisposizione diffusa di sistemi di raccolta di dati *real-time*, che consentano di seguire puntualmente l’evoluzione dei fenomeni di interesse per l’amministrazione, estendendo il monitoraggio anche a variabili diverse da quelle di spesa e potenziando così le capacità di programmazione.

Per la propria attività, l’ente dispone oggi anche di alcuni collegamenti esterni con le Camere di Commercio, le amministrazioni centrali dell’esecutivo nazionale, la motorizzazione e l’Aci per la gestione dei tributi sulle tasse automobilistiche.

Quanto alla comunicazione istituzionale, se al proprio interno, tra livelli e strutture organizzative, sempre più risulta avvenire tramite supporto elettronico (area *intranet* del sito regionale, *e-mail*, *file-transfert*), nei confronti dell’esterno lo strumento risulta soffrire di un problema di validità, di riconoscimento di ufficialità, per cui alle richieste in forma elettronica viene comunque richiesto di far seguire il testo su cartaceo. La

soluzione di questo problema viene oggi affidata alla firma digitale, di cui sono in corso sperimentazioni.

20.3.2. Ict e gestione del territorio

L'iniziativa regionale per il supporto all'innovazione tecnologica negli enti locali è una linea strategica consolidata entro l'ente. Già nel decennio precedente, infatti, era stato messo in cantiere un progetto orientato alla diffusione delle Ict nelle Comunità Montane attraverso la costruzione di un SI dedicato, che ha però incontrato ostacoli che hanno condotto al suo congelamento; mentre, rispetto ai Comuni, *ex lege* 54/1988, sempre negli anni '90 sono stati finanziati progetti di informatizzazione delle attività di autoamministrazione, ed ancora oggi ai Comuni con limitate disponibilità finanziarie viene concesso un supporto infrastrutturale elaborato dall'ente. Ulteriore servizio offerto dalla Regione in cooperazione con Unioncamere, Associazione Artigiani e Associazione Industriali, è stato lo sviluppo di un *software* a supporto dello sportello unico per le imprese, distribuito gratuitamente e supportato nella formazione di base per l'utilizzo della prima versione. Questa strategia ha consentito di diffondere nelle tecnostrutture della PaL applicativi sostanzialmente omogenei, che lo sviluppo della rete regionale si propone di rendere dialoganti.

L'apertura sperimentale dei *data-base* centrali attraverso la VPN regionale agli enti locali sta iniziando oggi in materia di sport: l'aggiornamento del censimento sulle strutture sportive è stato infatti delegato ai Comuni, che intervengono direttamente con l'attività di *data entry* in previsione di un'informazione puntuale sulle attività e la disponibilità delle risorse per lo sport. Questa iniziativa è andata ad estendere la sperimentazione della piattaforma Centuri21, che si propone come modello per tutte le successive evoluzioni della connettività territoriale.

L'autorappresentazione dell'ente è comunque quella di un soggetto che svolge in prevalenza attività di programmazione, e per questo interloquisce in modo privilegiato con enti locali e soggetti collettivi rilevanti sul territorio, non direttamente con il cittadino – i rapporti con il quale sono demandati ai Comuni. L'eccezione è rappresentata dagli Urp, gli uffici di relazione con il pubblico, ai quali viene delegata la gestione dei finanziamenti diretti al cittadino – buoni scuola o bandi specifici – per i quali è in progetto un sistema informativo specifico orientato a soddisfare le domande provenienti da queste specifiche categorie di utenza dirette.

20.4. Sviluppo del personale a sostegno dell'innovazione

L'innovazione introdotta dalla fine degli anni '90 nell'ente lungo la dimensione tecnologica ha portato anche la struttura per la gestione del personale a ricoprire un ruolo differente, coerente con i requisiti di managerialità richiesti dall'ente ai dirigenti delle diverse strutture. Tradizionalmente, la funzione responsabile della gestione delle risorse umane nell'ente veniva percepita come una struttura burocratica che emanava circolari su linee d'azione auspicate ed erogava finanziamenti senza particolari controlli sul loro impiego; nella sfera della formazione informatica, poi, poteva accadere che, a fronte di esigenze infrastrutturali rimaste insoddisfatte, alcune risorse venissero stornate dalla formazione per l'acquisto di *hardware*. Nel complesso, la formazione per l'informatica, anche a fronte di uno stile *top-down* degli interventi legati alle nuove tecnologie, risultava così generalmente subita più che richiesta – specialmente dalla dirigenza intermedia.

Un'attività di sensibilizzazione, orientata a diffondere nel *middle management* interno la consapevolezza delle potenzialità implicite nelle nuove tecnologie, ha consentito nella maggior parte dei casi di strutturare risposte soddisfacenti alla domanda di formazione che comunque si stava formando ai livelli inferiori – in parte per un processo ‘spontaneo’ di emersione dei bisogni a fronte di un mutamento nelle tecnologie di lavoro, ed in parte per emulazione nei confronti delle meno numerose figure interne sulle quali gli investimenti formativi si erano comunque concentrati in modo visibile. Attualmente, così, la domanda di formazione per Ict appare consolidata ed in crescita, seppure a livelli differenziati entro l'ente.

La realizzazione concreta viene oggi generalmente affidata a soggetti esterni, in una strategia che deriva non tanto o non solo dalla necessità di coprire abilità non ancora presenti nell'ente, ma anche da quella di conferire maggiore autorevolezza al processo di trasferimento di competenze al personale, a fronte di possibili resistenze interne.

Il passaggio dall'espressione del bisogno alla sua soddisfazione viene gestito da un lato dalla dirigenza, che seleziona le necessità di intervento emerse nella struttura in base alle priorità interne, e dall'altro dal Servizio “Organizzazione, Formazione e Sviluppo”, che si confronta con i referenti interni per la valutazione delle dimensioni e delle caratteristiche del bisogno da soddisfare, inserisce queste richieste nel quadro della formazione programmata, e definisce standard e criteri per i fornitori affinché la formazione specifica sia coerente con le altre attività in programmazione. La rilevanza dell'intervento di questa struttura rispetto alla selezione dei materiali e dei fornitori di formazione a supporto delle Ict è dunque limitata alla soddisfazione di bisogni trasversali, considerata anche la delega ai dirigenti sulla formazione interna, e soprattutto la scelta dell'amministrazione di costituirsi come *Cisco Academy*, in un rapporto con Cisco che porta a coprire sia le infrastrutture che i materiali didattici per il loro utilizzo.

Nella gestione diretta delle esternalizzazioni, la preoccupazione principale della funzione “Formazione” è comunque quella di selezionare fornitori che non sottostimino il prodotto da fornire all'amministrazione; e quindi di portarli a condividere l'obiettivo della struttura e dell'ente nel disegnare l'offerta. La scelta è dunque per collaborazioni protratte nel tempo, che consentono una fidelizzazione del fornitore e la possibilità di ottenere offerte fondate su una migliore conoscenza della struttura su cui si intende intervenire.

Attualmente, la formazione di base si articola lungo un percorso standard basato su Office, che prevede un'introduzione a Windows, Word base e avanzato, Access base e avanzato, Power Point – ai quali recentemente si sono aggiunti trasferimenti di competenze sull'utilizzo dell'*intranet* e della posta elettronica⁶³. I percorsi formativi possono avvalersi di un'aula interna, con dodici postazioni informatizzate disponibili per l'apprendimento; a questa vengono generalmente affiancate le aule dei formatori esterni, ai quali viene posto generalmente nei bandi come prerequisito la disponibilità di strutture autonome per poter ampliare la numerosità delle classi. Evoluzione naturale al problema della scarsità di strutture per la formazione, a fronte anche di un bisogno comunque in crescita, viene considerata essere la FAD, per la quale sono attualmente in fase di analisi di fattibilità alcune soluzioni.

⁶³ Alcuni problemi si sono verificati per lo sviluppo di abilità per i sistemi *web*, a causa di una sovrapposizione di competenze tra funzione “Formazione”, funzione “Comunicazione” e funzione “Sistemi Informativi” nel definire le modalità di sviluppo del personale – dovuta alla rilevanza di immagine che ha assunto anche a livello politico questa modalità di comunicazione.

20.5. Prospettive e scenari

La priorità attualmente in agenda della funzione “Sistemi Informativi” è rappresentata dalla necessità di garantire la sicurezza del sistema informativo. Collegati a questa priorità, si prevedono investimenti in formazione, orientati a consolidare i risultati formativi attualmente raggiunti e supportare gli interventi per una maggiore sicurezza complessiva; ma si immagina anche la sostituzione degli attuali Pc con terminali diversi per l’ente – *network station* che, a fronte di un sistema che si sta sviluppando interamente su *web* e di un’infrastruttura già costituita di linee dedicate in collegamento tra le diverse sedi, consentano di abbattere i costi relativi alle licenze sui *software* standard installati, e rispondano insieme proprio ai requisiti di sicurezza con cui oggi si confronta la struttura competente. Questa linea di sviluppo prevede di spostare gli investimenti dalla parte *software* nuovamente a quella infrastrutturale, per il potenziamento delle linee attualmente presenti e, nella prospettiva di un’apertura dei sistemi informativi dell’ente al territorio, lo sviluppo di servizi per l’accesso alle *data warehouse* regionali, e l’*upgrading* verso modalità *web* dei *software* già distribuiti dalla Regione per lo Sportello Unico alle Imprese.

Nei confronti del territorio, dunque, per la Regione si prospetta uno sviluppo lungo tre direttrici: enti locali, Pmi e cittadini.

Nei confronti di questi ultimi, le prospettive di impegno immediato rimandano al potenziamento ed al miglioramento soprattutto i servizi informativi attraverso gli Urp, verificando quale tipologia di informazioni risulti opportuno rendere disponibile e secondo quali modalità. Indirettamente, inoltre, la linea di sviluppo dell’innovazione regionale prevede interventi a sostegno della digitalizzazione dei servizi alla persona ed alla famiglia, attraverso il *net-welfare* e lo sviluppo di servizi di sanità *on-line*.

Rispetto ai Comuni, sembra proseguire la strategia precedentemente consolidata, di offrire supporto agli enti minori per i quali l’acquisto di infrastrutture e servizi telematici può rappresentare un investimento non sostenibile nel tempo: pertanto si prospetta un’offerta sia di *software* sia di accesso alla VPN regionale che conceda automaticamente anche il collegamento alle banche dati di soggetti terzi ai quali l’ente sia già convenzionato. Accanto a queste strategie di riequilibrio del *digital divide* tra enti locali, elemento qualificante appare il recente impegno per la realizzazione di una rete territoriale di dominio privato, denominata ‘Net-Sirv’, attraverso la quale la Regione intende giungere in prospettiva ad un sistema regionale coerente per le autonomie locali, che consenta lo sviluppo della *net-economy* come elemento qualificante della strategia a favore delle imprese. A questo progetto complessivo sono così collegate le sperimentazioni per nuovi servizi comunicativi, di organizzazione dei flussi informativi (portale Net-SIRV di integrazione dei portali verticali e coordinamento dei servizi accessibili attraverso l’*extranet*; gestione di una Rubrica unica regionale estesa; utilizzo dei servizi di *e-mail* certificata, servizi di comunicazione proattiva, firma digitale) e di integrazione di alcune tipologie di informazioni prodotte sul territorio, quali le anagrafi comunali per le quali la Regione può elaborare un meccanismo di notifica; o ancora di apertura di banche dati regionali quali la cartografia tematica, che attualmente è in fase di migrazione su applicativi *web*, o ancora la selezione di un’autorità di certificazione regionale attraverso gara, che possa consentire l’adozione della firma digitale e quindi garantire ufficialità alle comunicazioni via elettronica, così da sostituire il cartaceo e rendere possibile in prospettiva modalità

transattive di relazioni virtuali con l'esterno. Queste realizzazioni dovrebbero essere rese possibili grazie anche a modalità di *project financing* ad oggi allo studio, che paiono presentare però problemi legati innanzi tutto alla frammentazione del tessuto produttivo regionale, che rende complesso identificare una partnership privata per lo sviluppo diffuso delle Ict.

Questo complesso di progettualità risulta comunque vincolato, nella percezione diffusa entro l'ente, all'elaborazione di un quadro di riferimento nazionale sugli standard tecnologici, per evitare evoluzioni solipsistiche del territorio rispetto ad altre realtà regionali – standard che tengano comunque presente le condizioni specifiche e le esigenze interne agli enti, e quindi elaborati attraverso un confronto ed un dialogo con le amministrazioni cui sono destinati.

APPENDICE 1. LE TRACCE DI INTERVISTA

a) Responsabile funzione “Sistemi Informativi”

1. Il processo di diffusione delle Ict

Pensando al percorso che ha condotto alla diffusione di Ict nell'ente, quali fasi indicherebbe come più importanti?

A Suo giudizio, quali fattori di spinta hanno sostenuto il processo?

E quali fattori di resistenza lo hanno rallentato?

A seguito di questo processo, l'ente ha modificato:

la struttura interna delle competenze?

Se sì: in quale direzione?

la gestione delle attività e dei processi di lavoro?

Se sì: in quale direzione?

le relazioni con soggetti esterni rilevanti?

Se sì: in quale direzione?

2. Struttura del sistema informativo

Attualmente, quali sono le caratteristiche dell'architettura del sistema?

Quali problemi o criticità presenta al momento questo sistema?

Sono state elaborate soluzioni particolari per risolvere questi problemi o criticità?

Quali e da chi?

3. Organizzazione della funzione “Sistemi Informativi”

Come è organizzata la funzione “Sistemi Informativi”?

Come viene reclutato, formato ed organizzato il personale della funzione “Sistemi Informativi”?

In cosa consiste l'attività della funzione:

rispetto alle altre funzioni/ al sistema informativo interno?

rispetto ai soggetti esterni/ al sistema informativo esterno?

4. Esternalizzazioni

Quali attività vengono esternalizzate, e per quale motivo?

Chi sono i fornitori di Ict per le attività esternalizzate, e come vengono selezionati?

Quali servizi offrono all'ente?

Che tipo di relazioni mantiene la Regione con questi fornitori?

Con chi interagiscono i fornitori quando si rapportano all'ente?

Che problemi presenta il rapporto con i fornitori?

Che tipo di scenario si prospetta nell'ente per quanto concerne l'esternalizzazione di attività connesse all'Ict?

5. Ict ed attività operative

Parlando di attività operative, a quali procedure sono state applicate le Ict?

Che problemi ha presentato l'informatizzazione di queste procedure?

Chi ha definito caratteristiche e funzionalità degli applicativi?

6. Ict ed attività strategiche - direzionali

Esistono attualmente sistemi informatizzati di monitoraggio delle attività/politiche dell'ente, finalizzate alla programmazione?

Chi ha definito caratteristiche e funzionalità di questi sistemi?

Che problemi presentano?

Attualmente, quali banche dati vengono prodotte internamente dall'ente?

Appartengono al sistema ufficiale o a sistemi locali, sviluppati e finanziati autonomamente dalle singole direzioni competenti?

Come viene strutturato l'accesso a queste banche dati?

Con quali banche dati prodotte invece da soggetti esterni è collegato l'ente?

Con quali modalità di accesso?

7. Ict ed attività di comunicazione istituzionale

Quali comunicazioni ufficiali interne avvengono attualmente tramite Ict?

Quali soluzioni tecnologiche sono state privilegiate per supportare queste comunicazioni ufficiali interne?

La diffusione di queste modalità di comunicazione ha presentato problemi particolari?

E quali comunicazioni istituzionali esterne avvengono tramite Ict?

Quali soluzioni tecnologiche sono state scelte per supportare queste comunicazioni ufficiali esterne?

La diffusione di queste modalità di comunicazione ha presentato problemi particolari?

Se sì: come vengono affrontati?

8. Prospettive di sviluppo delle Ict nell'ente

Quali sono i bisogni emersi nella tecnostuttura durante gli ultimi anni, rispetto alle Ict?

Quali sono attualmente le priorità e le direzioni di sviluppo delle Ict?

Da chi vengono definite?

Qual è il Suo giudizio sullo stato delle competenze informatiche del personale interno, rispetto all'utilizzo dell'attuale sistema informativo ed alle prospettive di sviluppo?

Quali professionalità andrebbero dunque secondo Lei internalizzate e/o diffuse nell'ente, per sostenere le prospettive di sviluppo delle Ict regionali?

9. Piano d'azione per l'e-government

Esiste attualmente una politica regionale a sostegno del piano d'azione per l'e-government?

A chi è affidata?

Quali problemi ha sollevato, e con quali vincoli si confronta?

Riguardo ai contenuti delle politiche per l'e-government, che tipo di intervento ha promosso o intende promuovere la Regione nel breve e medio periodo:

verso i cittadini

verso enti ed amministrazioni territoriali, in materia di:

- Catasto
- Anagrafi
- Provveditorato informatico
- Gestione dei flussi documentali
- Carta di identità elettronica
- Firma digitale
- Sicurezza delle transazioni
- Reti territoriali e/o unitarie

In che modo, secondo Lei, in materia di e-government l'intervento del livello nazionale può meglio raccordarsi con quello regionale?

b) Responsabile funzione "Organizzazione"

1. Il processo di diffusione delle Ict

Pensando al percorso che ha condotto alla diffusione di Ict nell'ente, quali fasi indicherebbe come più importanti?

A Suo giudizio, quali fattori di spinta hanno sostenuto il processo?

E quali fattori di resistenza lo hanno rallentato?

A seguito di questo processo, l'ente ha modificato:

la struttura interna delle competenze?

Se sì: in quale direzione?

la gestione delle attività e dei processi di lavoro?

Se sì: in quale direzione

le relazioni con soggetti esterni rilevanti?

Se sì: in quale direzione?

2. La funzione "Organizzazione"

Com'è strutturata oggi la funzione?

Quali sono le sue priorità, attuali e per il prossimo futuro?

Come e da chi vengono definite?

Che rapporto esiste tra obiettivi/attività della funzione "Sistemi Informativi" ed obiettivi/attività della funzione "Organizzazione"?

3. Organizzazione ed attività supportate da Ict

Dal punto di vista organizzativo, quali sono i vantaggi e quali i problemi che presenta l'attuale livello di applicazione delle Ict:

alle attività/procedure operative?

alle attività strategiche e direzionali?

alle attività di comunicazione istituzionale?

Di conseguenza, come vengono organizzate e gestite le risorse interne ai diversi settori di attività?

4. Prospettive di sviluppo

Verso quale assetto/scenario organizzativo si sta orientando l'ente?

Nel percorso verso il futuro assetto/scenario organizzativo, quale ruolo viene attribuito alle Ict ed ai sistemi informativi regionali?

Quali prospettive di sviluppo ne conseguono per l'informatizzazione dell'ente?

Qual è il Suo giudizio sulle competenze presenti nell'ente rispetto alle necessità poste dalle Ict?

Quali professionalità andrebbero secondo Lei internalizzate per sostenere le prospettive di sviluppo?

A Suo giudizio, i risultati conseguiti o attesi con l'informatizzazione dei processi e delle attività giustificano la dimensione degli investimenti?

5. Piano d'azione per l'e-government

Esiste attualmente una politica regionale a sostegno del piano d'azione per l'e-government?

A chi è affidata?

Quali problemi ha sollevato, e con quali vincoli si confronta?

Riguardo ai contenuti delle politiche per l'e-government, che tipo di intervento ha promosso o intende promuovere la Regione nel breve e medio periodo:

verso i cittadini

verso enti ed amministrazioni territoriali, in materia di:

- Catasto
- Anagrafi
- Provveditorato informatico
- Gestione dei flussi documentali
- Carta di identità elettronica
- Firma digitale
- Sicurezza delle transazioni
- Reti territoriali e/o unitarie

In che modo, secondo Lei, in materia di e-government l'intervento del livello nazionale può meglio raccordarsi con quello regionale?

c) Responsabile funzione "Formazione"

1. Il processo di diffusione delle Ict

Pensando al percorso che ha condotto alla diffusione di Ict nell'ente, quali fasi indicherebbe come più importanti?

A Suo giudizio, quali fattori di spinta hanno sostenuto il processo?

E quali fattori di resistenza lo hanno rallentato?

A seguito di questo processo, l'ente ha modificato:

la macrostruttura interna delle competenze?

Se sì: in quale direzione?

la gestione delle attività e dei processi di lavoro?

Se sì: in quale direzione?

le relazioni con soggetti esterni rilevanti?

Se sì: in quale direzione?

2. La funzione "Formazione"

Com'è strutturata oggi la funzione?

Quali sono le sue priorità, attuali e per il prossimo futuro?

Come e da chi vengono definite?

3. Formazione e Ict

Quali bisogni formativi si sono presentati a seguito della diffusione di Ict?

Come vengono organizzate le risorse interne alla funzione per dare risposta a questi bisogni?

Come si è articolata fino ad ora la formazione a supporto delle

attività operative informatizzate?

attività strategiche e direzionali

informatizzate?

attività di comunicazione istituzionale

informatizzate?

Sono state realizzate particolari analisi per valutare le competenze del personale interno in relazione alle Ict?

In base ai risultati di queste analisi, e comunque alla Sua esperienza, che bisogni fa emergere o lascia scoperti l'attuale strategia di formazione per Ict?

4. Esternalizzazioni

Quali attività formative vengono esternalizzate, e per quale motivo?

Chi sono i fornitori esterni di formazione, e come vengono selezionati?

Che tipo di relazioni mantiene la Regione con questi fornitori?

Con chi interagiscono i fornitori quando si rapportano all'ente?

Che problemi presenta il rapporto con i fornitori?

Che tipo di scenario si prospetta nell'ente per quanto concerne l'esternalizzazione di attività formative connesse all'Ict?

5. Piano d'azione per l'e-government

Esiste attualmente una politica regionale a sostegno del piano d'azione per l'e-government?

A chi è affidata?

Quali problemi ha sollevato, e con quali vincoli si confronta?

Riguardo ai contenuti delle politiche per l'e-government, che tipo di intervento ha promosso o intende promuovere la Regione nel breve e medio periodo:

verso i cittadini

verso enti ed amministrazioni territoriali, in materia di:

- Catasto
- Anagrafi
- Provveditorato informatico
- Gestione dei flussi documentali
- Carta di identità elettronica
- Firma digitale
- Sicurezza delle transazioni
- Reti territoriali e/o unitarie

APPENDICE 2. I FOGLI PER L'AUTOCOMPLIAZIONE

1. Personale attivo

articolazioni organizzative dell'Ente		qualifica	titolo di studio conseguito				totale unità di personale attivo	età media (in anni)	permanenza media nella PA (in anni)
			diploma	laurea	Ph.D. e/o master	altro			
Attività di autoamministrazione	Approvvigionamento/ provveditorato	A							
		B							
		C							
		D							
	Contabilità e bilancio	A							
		B							
		C							
		D							
	Programmazione	A							
		B							
		C							
		D							
Personale e formazione	A								
	B								
	C								
	D								
Organizzazione	A								
	B								
	C								
	D								
Sistemi informativi	A								
	B								
	C								
	D								
Aree di attività "esterna"	Comunicazione istituzionale	A							
		B							
		C							
		D							
	Sanità ed assistenza	A							
		B							
		C							
		D							
	Sviluppo territoriale (attività produttive, infrastrutture, trasporti)	A							
		B							
		C							
		D							
Occupazione, formazione, lavoro	A								
	B								
	C								
	D								
Ambiente e protezione civile	A								
	B								
	C								
	D								
Cultura e diritto allo studio	A								
	B								
	C								
	D								
Finanza e prelievo fiscale	A								
	B								
	C								
	D								

2. Formazione realizzata

articolazioni organizzative dell'Ente	numero corsi formativi realizzati	titolo dei corsi e contenuti/obiettivi	inquadramento professionale destinatari	ore di formazione per corso	modalità utilizzata per l'insegnamento	provenienza formatori	spesa sostenuta
Attività di autoamministrazione	Approvvigionamento/ provveditorato						
	Contabilità e bilancio						
	Programmazione						
	Personale e formazione						
	Organizzazione						
	Sistemi informativi						
Aree di attività "esterna"	Comunicazione istituzionale						
	Sanità ed assistenza						
	Sviluppo territoriale (attività produttive, infrastrutture, trasporti)						
	Occupazione, formazione, lavoro						
	Ambiente e protezione civile						
	Cultura e diritto allo studio						
Finanza e prelievo fiscale							

3. Dati infrastruttura Ict

articolazioni organizzative dell'Ente	spesa/ dipendente 2000	fonte del finanziamento 2000	spesa/ dipendente 2001	fonte del finanziamento 2001	caratteristiche attuali della dotazione hardware	unità di personale attivo per qualifica	numero di PC assegnati	
Attività di autoamministrazione	Approvvigionamento/ provveditorato					A= B= C= D=		
	Contabilità e bilancio					A= B= C= D=		
	Programmazione					A= B= C= D=		
	Personale e formazione					A= B= C= D=		
	Organizzazione					A= B= C= D=		
	Sistemi informativi					A= B= C= D=		
	Aree di attività "esterne"	Comunicazione istituzionale					A= B= C= D=	
		Sanità ed assistenza					A= B= C= D=	
		Sviluppo territoriale (attività produttive, infrastrutture, trasporti)					A= B= C= D=	
		Occupazione, formazione, lavoro					A= B= C= D=	
		Ambiente e protezione civile					A= B= C= D=	
		Cultura e diritto allo studio					A= B= C= D=	
Finanza e prelievo fiscale						A= B= C= D=		

4. Progetti per l'e-government

misure per l'e-government	contenuti ed obiettivi del progetto	stato di attuazione del progetto	soggetto promotore	provenienza del finanziamento
Protocollo informatico unificato				
Catasti				
Anagrafi				
Provveditorato informatico				
Carta sanitaria elettronica				
Carta di identità elettronica				
Firma digitale				
Sicurezza delle transazioni				
Reti (territoriali, funzionali, unitarie)				
Altro (specificare)				