

CAMERA DEI DEPUTATI

XVII LEGISLATURA

COMMISSIONE PARLAMENTARE DI INCHIESTA SUL LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE E INNOVAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI E SUGLI INVESTIMENTI COMPLESSIVI RIGUARDANTI IL SETTORE DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE

Atto libero a norma dell'articolo 1 della *Deliberazione sul regime di divulgazione degli atti e dei documenti*

Fabio Pistella

Relazione alla Commissione di inchiesta

Acquisito durante l'audizione del 17/1/2017

Comunicato nella seduta del 17/1/2017

Sommario

Questioni di fondo.....	4
<i>Inadeguata interrelazione tra razionalizzazione dei processi amministrativo-gestionali e digitalizzazione</i>	4
<i>Visione riduttiva focalizzata sulla digitalizzazione delle procedure esistenti enfatizzata da due limiti</i>	4
<i>Diffusa ostilità al cambiamento (di soluzione tecnologica e di interlocutore) motivata dal timore di ripercussioni negative durante la transizione</i>	5
<i>Circostanze da evidenziare riguardo alla separatezza/eterogeneità tra sistemi informativi delle diverse P.A.</i>	5
<i>Ridotto potere negoziale effettivo del rappresentante dell'Amministrazione nel negoziato con il mondo della fornitura per il limitato ruolo da questi rivestito e per le rigidità sopra delineate</i>	6
<i>Rischio di ulteriori "mancate integrazioni" che limitano il livello di prestazioni</i>	6
<i>Sintesi delle aree di criticità.....</i>	7
Alcuni suggerimenti sul piano degli obiettivi	8
<i>Adozione di una visione strategica integrata e definizione di un piano pluriennale di intervento con obiettivi intermedi verificabili; tale approccio è coerente con l'obiettivo di spending review nel settore ICT.....</i>	8
<i>Partire dai servizi: censiti i bacini di utenza (es. salute, ambiente, previdenza,...)individuare i relativi servizi da erogare</i>	8
<i>Identificare le funzioni elementari presenti nei diversi servizi di cui sopra, standardizzare le corrispondenti routine e selezionare quali "routine" da sviluppare e quali disponibili on the shelf o comunque mutuabili dal mondo privato, con vantaggi decisivi sui costi di sviluppo, sull'interoperabilità, e sulla possibilità di competizione tra fornitori di moduli congruenti con gli standard (anche utilizzando con adattamenti del caso soluzioni di uso comune nel privato).....</i>	8
<i>Passaggio da un sistema di stima del valore in base ai famigerati function points (con la conseguenza paradossale che il valore cresce se la soluzione adottata è complessa e che di fatto si compra manodopera e non risultati) a un sistema legato a KPI Key Performance Indicators (il che aiuterebbe a diffondere il Project Management nella P.A).....</i>	8
<i>Adottare approcci tipo un "orchestrator" per ogni servizio da erogare cioè una struttura di tipo SOA Service Oriented Architecture con un gestore che "chiama" nella sequenza necessaria i moduli standardizzati</i>	8
<i>Trasformare il protocollo da registro dei documenti in entrata/uscita in work-flow della "pratica" (gestione della prestazione attesa dall'utente) e quindi anche come tracciamento sia interno sia verso l'esterno</i>	8

<i>Introdurre la “cartella dell’utente” - trasversale rispetto alle Amministrazioni - con regole opportune di condivisione della gestione tra P.A. e utente (usato anche il termine fascicolo, ma non è esattamente lo stesso concetto).....</i>	<i>8</i>
<i>Introdurre il “meta protocollo” per i procedimenti amministrativi gestiti da più strutture anche come strumento per assicurare l’interoperabilità</i>	<i>8</i>
<i>Mettere a frutto la grande diffusione di smart phone e il correlato patrimonio di app</i>	<i>8</i>
<i>Considerazioni sulla ripartizione di compiti</i>	<i>9</i>
<i>La politica dei “cento fiori” non ha funzionato in modo soddisfacente, ma non sarebbe condivisibile nemmeno la scelta opposta di un accentramento in un unico soggetto delle responsabilità sulla digitalizzazione della P.A.; questo per vari ordini di motivi: concentrazione eccessiva di potere, rischio di avere “tutte le uova in un paniere”, ma soprattutto una generalizzata opposizione di tutte le Amministrazioni che darebbe luogo a lunghi negoziati/conflitti. Qualche proposta in tal senso in passato è stata formulata indicando in SOGEI un candidato per questo ruolo, ma non è stata concretamente perseguita credo anche perché dati i compiti attuali di SOGEI (che è una realtà operativa di buon livello da valorizzare), avrebbe violato il principio della dialettica tra committente e fornitore della prestazione.</i>	<i>9</i>
<i>Né credo che sarebbe una soluzione ritornare alla vecchia idea di un’Autorità. A parte la fattibilità, si correrebbe il rischio che l’indipendenza comporti separatezza mentre occorre integrazione e i rapporti con le responsabilità di Governo potrebbero complicarsi.</i>	<i>9</i>
<i>Ritengo la situazione attuale abbastanza difficile da comprendere per la numerosità di figure e di soggetti a vario livello istituzionale con una ripartizione di compiti non sempre leggibile e in alcuni casi non adeguatamente staffate.</i>	<i>9</i>
<i>Nel quadro attuale vedo un elemento positivo: l’individuazione in CONSIP di un soggetto unico per condurre le gare dotato della necessaria esperienza e di adeguata struttura organizzativa. Ma la conduzione delle procedure di gara e la definizione dei requisiti del mezzo tecnologico e/o del servizio oggetto della gara sono due competenze e due momenti diversi. Valgono per il settore ICT le note conseguenze che nel mondo degli appalti qualità e sviluppo del progetto da mettere a gara hanno sull’esito dell’investimento.</i>	<i>9</i>
<i>Può essere utile il confronto con la realizzazione di un impianto industriale:.....</i>	<i>10</i>
<i>Se questa terza funzione non esiste o è un profeta disarmato viene fuori la prassi dei cento fiori – ogni nuovo impianto è un prototipo, i componenti non sono compatibili, il personale non può essere utilizzato su impianti diversi da quello per cui è stato formato, ...).</i>	<i>10</i>
<i>Elementi di proposta</i>	<i>11</i>
<i>Non realizza lo schema sopra esposto una tecno-struttura (quale era il CNIPA poi DigitPA) chiamata ad esprimere un parere obbligatorio, ma non vincolante sul testo di un contratto; questo per due motivi ciascuno dei quali è decisivo: quando si è già a livello contratto è difficile rimettere in discussione le scelte di fondo, soprattutto se non è definita la strategia e comunque l’Amministrazione può se crede disattendere il parere.</i>	<i>11</i>

E' mia opinione che sia indispensabile una tecno struttura che a valle di un processo partecipativo sottoponga a un livello elevato di decisione (Presidenza del Consiglio) una proposta di visione strategica (valida per un periodo triennale in sintonia con il DEF) con conseguenti scelte di fondo del tipo che ho provato a descrivere, proposta che nei termini in cui verrà approvata diventerà cogente. In occasione di singoli investimenti delle diverse Amministrazioni la tecnostruttura avrà il compito di verificarne la rispondenza, con il potere di chiedere l'intervento della Presidenza del Consiglio a correggere contraddizioni rilevanti. Lo strumento delle Linee Guida fin qui utilizzato si è rivelato utile ma insufficiente per realizzare la transizione.....	11
L'approccio proficuo è quello della costellazione di ruoli in coerenza con tre funzioni irrinunciabili:	11
Sottolineo tre esigenze di contesto:.....	12
coordinamento con gli interventi organizzativi (l'ennesima Riforma della P.A., ora in cantiere dovrebbe individuare in ogni Amministrazione una figura dotata dei necessari poteri e rafforzare le competenze tecniche lato committenza per la stesura delle specifiche funzionali)	12
rivitalizzazione dell'azione - lanciata dal Ministro Padoa Schioppa, ma poi depotenziata - di rappresentare realisticamente il Bilancio dello Stato per obiettivi e non solo per soggetti che spendono (la regola vige ancora, ma la descrizione degli obiettivi è inadeguata); utilissimo l'impatto sulla <i>spending review</i> in generale.....	12
contenimento della turbolenza normativa (Riforme P.A. e Riforma CAD modificate prima che la versione precedente sia operante; ruolo conservatori, SPID e posta certificata sono esempi)	12
Lavoro svolto per l'avvio del cambiamento e limiti all'utilizzazione	13
<i>Linee guida per la formulazione del progetto illustrato</i>	13
<i>Ricognizione di bacini di utenza servizi e moduli</i>	13
<i>Esempio di sistema informativo standardizzato per il controllo di gestione</i>	13
<i>Digitalizzazione di numerosi servizi puntuali ma la natura facoltativa dell'adozione ha generato prototipi non diffusi e troppo tailored sul contesto che li ha sviluppati</i>	13
<i>Messa in funzione di strumenti orizzontali</i>	13
<i>Esempi negativi</i>	13

Questioni di fondo

Inadeguata interrelazione tra razionalizzazione dei processi amministrativo-gestionali e digitalizzazione

separazione, nell'analisi e nella azione, tra riforma della P.A. e digitalizzazione della P.A. (le competenze ministeriali sono state unificate solo a partire dal 2006 e comunque, passati dieci anni, la separazione ancora non è superata nei fatti); una questione da risolvere (apparentemente esterna al tema della digitalizzazione, ma a mio avviso decisiva) è quella di prevedere la possibilità per la P.A. di avvalersi di un supporto di analisi organizzativa da parte di docenti universitari, professionisti, società di consulenza, ovviamente attraverso processi trasparenti di selezione (non sempre funziona affidare ai "riformandi" la progettazione degli interventi di riforma e la professionalità non si improvvisa)

quindi, digitalizzazione di ridondanza e inefficienza "delle procedure storiche" con conseguente loro irrigidimento

la taylorizzazione spinta dell'attività amministrativa ha generato sottosistemi informativi (e relativi archivi) mirati a sottofasi di ciascun procedimento che sono rimasti isole (espressione di gergo: *silos* isolati e non accessibili) di difficile interconnessione, anche perché il primo passaggio dovrebbe essere integrare le fasi gestionali, ma l'organizzazione burocratica raramente individua responsabilità gerarchiche trasversali alle singole unità per efficientare i processi; la funzione ICT non ha competenze per poter "riorganizzare"; anzi, in molti Ministeri la funzione comunicazione e la funzione informatizzazione sono ancora distinte (tentativi di imporre responsabilità unificate via revisione CAD non sono riusciti)

Visione riduttiva focalizzata sulla digitalizzazione delle procedure esistenti enfatizzata da due limiti

cultura diffusa che vede il valore prevalente nella dimostrazione dell'avvenuto puntuale rispetto di una procedura minuziosamente definita (adempimento)

mancanza di priorità al risultato atteso cioè alla prestazione del servizio all'utenza (cittadini e imprese);

su questo ha giocato negativamente il permanere della superata distinzione tra *back-office* e *front-office* come se il front office fosse una prestazione aggiuntiva concettualmente successiva; il salto di qualità indispensabile è dal singolo atto amministrativo dell'unità organizzativa della P.A. al servizio integrato all'utente (nell'immediato urge "aggiungere" i servizi, ma anche una reingegnerizzare a ritroso partendo dai servizi da erogare)

Diffusa ostilità al cambiamento (di soluzione tecnologica e di interlocutore) motivata dal timore di ripercussioni negative durante la transizione

quindi *legacy* (vincoli connessi con le scelte tecnologiche del passato) con varie conseguenze:

inefficienze con impatto non solo sui costi, ma anche sul livello delle prestazioni

rigidità rispetto al cambiamento dei fornitori e ancor più sul cambiamento di approccio proveniente dall'esterno (nota sindrome NIH – Not Invented Here)

persistenti duplicazioni/difformità/eterogeneità delle soluzioni adottate dalle singole amministrazioni e quindi duplicazioni e difficoltà nell'interoperabilità

Circostanze da evidenziare riguardo alla separatezza/eterogeneità tra sistemi informativi delle diverse P.A.

Eccessiva numerosità dei centri decisionali accresciuta non solo dalla ben nota questione dell'autonomia delle singole Regioni (e per la verità dei Comuni), ma anche dalla molteplicità di sistemi informativi separati presenti nei singoli Ministeri (esempio ben noto MEF – Ragioneria Generale dello Stato vs. ex Ministero delle Finanze); tra le conseguenze più negative la duplicazione e le difficoltà di allineamento degli archivi

poiché esiste un ampio sottoinsieme di funzioni elementari presenti in tutti i procedimenti delle P.A. (identificazione dell'interlocutore e dei suoi "poteri", gestione degli apporti demandati ai sottosistemi, riscontro documentazione preesistente tramite consultazione archivi, monitoraggio adempimenti, aggiornamento archivi, emissione del provvedimento, ...,) è possibile un'opera di standardizzazione dei componenti con effetti benefici di scala (analogia con la standardizzazione dei componenti nell'elettronica); questo approccio è più possibile e pratico del vecchio concetto di "riuso", spesso un inserimento di corpo estraneo rigido con forti necessità di adattamento

sono numerosi i casi nei quali il risultato atteso del cittadino nasce dall'apporto di più amministrazioni costringendo di fatto il cittadino a un "gioco dell'oca" tra Amministrazioni che interagiscono per un procedimento cosiddetto complesso (in realtà questo "giro" potrebbe essere fortemente semplificato e riguarda anche pratiche elementari come il certificato di abitabilità di una villetta o l'autorizzazione a un esercizio commerciale; i tentativi di sportello unico hanno avuto un successo limitato) perché interpretato solo come front-office di accettazione e consegna

Ridotto potere negoziale effettivo del rappresentante dell'Amministrazione nel negoziato con il mondo della fornitura per il limitato ruolo da questi rivestito e per le rigidità sopra delineate

Quindi, salvo eccezioni, “make-up dell’esistente” e nei casi migliori innesti spesso eterogenei di sezioni di front-office; la sostanza della trattativa con il fornitore diventa il costo, con incluse clausole di messa a disposizione del personale per supportare la P.A., un cliente che in molti casi non è autosufficiente per qualità e quantità del personale tecnico (con tutto quel che ne consegue; una consulenza di strutture con competenze organizzativo-gestionali servirebbe anche a riequilibrare la dialettica tecnica con il fornitore ICT)

Rischio di ulteriori “mancate integrazioni” che limitano il livello di prestazioni

Oltre alle “frammentazioni” di cui si è detto hanno influito negativamente altre mancate sinergie sul fronte della promozione, sia dell’offerta sia della domanda. Sono ancora praticabili opportunità di sinergia finora non colte (con il pretesto di una superficiale etichetta di “tecnologia”); alcuni esempi di tematiche la cui evoluzione va metabolizzata:

Smart cities

IOT Internet of Things

Industry 4.0

Cloud computing

Big Data

Cyber Security

Considerazioni analoghe valgono per le necessarie attività di diffusione delle competenze informatiche tra i cittadini (ultima indagine UE sulle competenze dei giovani vede l’Italia al 25° posto su 30 paesi; forse il dato è in parte pessimistico, ma la situazione non è confortante)

Un altro filone di opportunità riguarda lo sviluppo di software standardizzato modulare interoperabile in conseguenza delle nuove regole generali sulla contabilità di Stato e recentemente della revisione del Codice degli Appalti (un esempio di strumento nuovo è il *pre-competitive public procurement*); forse anche FOIA può dare occasioni utili

Scuola, giustizia, sanità e messa in sicurezza del territorio sono esempi di bacini d’utenza dove digitalizzazione e processi sono fortemente interconnessi e sono indispensabili la simultaneità e il coordinamento degli interventi di digitalizzazione con quelli di riforma delle regole e delle modalità operative. Più in generale ogni riforma settoriale dovrebbe avere un capitolo dedicato alle relative tematiche di digitalizzazione (P.A., scuola, giustizia, sanità, ...)

Sintesi delle aree di criticità

Mancanza di formulazione, adozione e implementazione di visione strategica di medio termine per la P.A. nel suo complesso; l'attuale quadro è difficilmente gestibile

Frammentazione e duplicazione a vari livelli

Prevalenza del lato offerta sia nel rapporto tra P.A. (frammentata, debole e irrigidita) e fornitori di sistemi e servizi ICT, sia nel rapporto tra P.A. e utenti

Connettività limitata a scambio di dati e non intesa come strumento di interoperabilità

Alcuni suggerimenti sul piano degli obiettivi

Adozione di una visione strategica integrata e definizione di un piano pluriennale di intervento con obiettivi intermedi verificabili; tale approccio è coerente con l'obiettivo di spending review nel settore ICT

Partire dai servizi: censiti i bacini di utenza (es. salute, ambiente, previdenza,...) individuare i relativi servizi da erogare

Identificare le funzioni elementari presenti nei diversi servizi di cui sopra, standardizzare le corrispondenti routine e selezionare quali "routine" da sviluppare e quali disponibili on the shelf o comunque mutuabili dal mondo privato, con vantaggi decisivi sui costi di sviluppo, sull'interoperabilità, e sulla possibilità di competizione tra fornitori di moduli congruenti con gli standard (anche utilizzando con adattamenti del caso soluzioni di uso comune nel privato)

Passaggio da un sistema di stima del valore in base ai famigerati function points (con la conseguenza paradossale che il valore cresce se la soluzione adottata è complessa e che di fatto si compra manodopera e non risultati) a un sistema legato a KPI Key Performance Indicators (il che aiuterebbe a diffondere il Project Management nella P.A.)

Adottare approcci tipo un "orchestrator" per ogni servizio da erogare cioè una struttura di tipo SOA Service Oriented Architecture con un gestore che "chiama" nella sequenza necessaria i moduli standardizzati

Trasformare il protocollo da registro dei documenti in entrata/uscita in work-flow della "pratica" (gestione della prestazione attesa dall'utente) e quindi anche come tracciamento sia interno sia verso l'esterno

Introdurre la "cartella dell'utente" - trasversale rispetto alle Amministrazioni - con regole opportune di condivisione della gestione tra P.A. e utente (usato anche il termine fascicolo, ma non è esattamente lo stesso concetto)

Introdurre il "meta protocollo" per i procedimenti amministrativi gestiti da più strutture anche come strumento per assicurare l'interoperabilità

Mettere a frutto la grande diffusione di smart phone e il correlato patrimonio di app

Valorizzare la nuova digitalizzazione della P.A. come domanda pubblica virtuosa e promozione dell'offerta (spesa annua prossima a 3 miliardi di euro)

Considerazioni sulla ripartizione di compiti

La politica dei “cento fiori” non ha funzionato in modo soddisfacente, ma non sarebbe condivisibile nemmeno la scelta opposta di un accentramento in un unico soggetto delle responsabilità sulla digitalizzazione della P.A.; questo per vari ordini di motivi: concentrazione eccessiva di potere, rischio di avere “tutte le uova in un paniere”, ma soprattutto una generalizzata opposizione di tutte le Amministrazioni che darebbe luogo a lunghi negoziati/conflitti. Qualche proposta in tal senso in passato è stata formulata indicando in SOGEI un candidato per questo ruolo, ma non è stata concretamente perseguita credo anche perché dati i compiti attuali di SOGEI (che è una realtà operativa di buon livello da valorizzare), avrebbe violato il principio della dialettica tra committente e fornitore della prestazione.

Né credo che sarebbe una soluzione ritornare alla vecchia idea di un’Autorità. A parte la fattibilità, si correrebbe il rischio che l’indipendenza comporti separatezza mentre occorre integrazione e i rapporti con le responsabilità di Governo potrebbero complicarsi.

Ritengo la situazione attuale abbastanza difficile da comprendere per la numerosità di figure e di soggetti a vario livello istituzionale con una ripartizione di compiti non sempre leggibile e in alcuni casi non adeguatamente staffate.

Nel quadro attuale vedo un elemento positivo: l’individuazione in CONSIP di un soggetto unico per condurre le gare dotato della necessaria esperienza e di adeguata struttura organizzativa. Ma la conduzione delle procedure di gara e la definizione dei requisiti del mezzo tecnologico e/o del servizio oggetto della gara sono due competenze e due momenti diversi. Valgono per il settore ICT le note conseguenze che nel mondo degli appalti qualità e sviluppo del progetto da mettere a gara hanno sull’esito dell’investimento.

Può essere utile il confronto con la realizzazione di un impianto industriale:

È la specifica **struttura deputata all'esercizio** che definisce le specifiche prestazionali del singolo impianto da acquisire, mentre è la **struttura contratti e appalti** che conduce la gara; in una grande impresa è attiva **un'altra funzione denominata strategie, sviluppo, innovazione** (a seconda dei casi) che definisce alcune scelte di fondo, le comunica agli esercenti e verifica che progettazione e/o definizione delle specifiche tecniche corrispondano alle scelte di fondo e favorisce la messa a frutto delle esperienze di altri esercenti

Se questa terza funzione non esiste o è un profeta disarmato viene fuori la prassi dei cento fiori – ogni nuovo impianto è un prototipo, i componenti non sono compatibili, il personale non può essere utilizzato su impianti diversi da quello per cui è stato formato, ...).

Elementi di proposta

Non realizza lo schema sopra esposto una tecno-struttura (quale era il CNIPA poi DigitPA) chiamata ad esprimere un parere obbligatorio, ma non vincolante sul testo di un contratto; questo per due motivi ciascuno dei quali è decisivo: quando si è già a livello contratto è difficile rimettere in discussione le scelte di fondo, soprattutto se non è definita la strategia e comunque l'Amministrazione può se crede disattendere il parere.

E' mia opinione che sia indispensabile una tecno struttura che a valle di un processo partecipativo sottoponga a un livello elevato di decisione (Presidenza del Consiglio) una proposta di visione strategica (valida per un periodo triennale in sintonia con il DEF) con conseguenti scelte di fondo del tipo che ho provato a descrivere, proposta che nei termini in cui verrà approvata diventerà cogente. In occasione di singoli investimenti delle diverse Amministrazioni la tecnostruttura avrà il compito di verificarne la rispondenza, con il potere di chiedere l'intervento della Presidenza del Consiglio a correggere contraddizioni rilevanti. Lo strumento delle Linee Guida fin qui utilizzato si è rivelato utile ma insufficiente per realizzare la transizione.

L'approccio proficuo è quello della costellazione di ruoli in coerenza con tre funzioni irrinunciabili:

la **strategia** con definizione delle relative linee d'azione, ai massimi livelli decisionali del Governo con il supporto della tecnostruttura

l'**operatività** da affidare alle singole Amministrazioni, ma con l'obbligo di realizzare le linee d'azione e di redigere progetti esecutivi (mirati esplicitamente ai servizi) sottoposti a parere vincolante della tecnostruttura sulla coerenza con le linee strategiche (l'adeguatezza dei progetti esecutivi dà senso alla centralizzazione dell'approvvigionamento)

il **monitoraggio** dell'avanzamento e l'eventuale feedback sulle linee d'azione affidati alla tecnostruttura che potrebbe operare anche avvalendosi (come *hub*) di competenze diffuse nel Paese a cominciare dalle Università (ma non solo)

Un'opzione utile è identificare strumenti trasversali quali SPC (Sistema Pubblico di Connettività) per i quali affidare alla tecnostruttura anche un ruolo gestionale

Sottolineo tre esigenze di contesto:

coordinamento con gli interventi organizzativi (l'ennesima Riforma della P.A., ora in cantiere dovrebbe individuare in ogni Amministrazione una figura dotata dei necessari poteri e rafforzare le competenze tecniche lato committenza per la stesura delle specifiche funzionali)

rivitalizzazione dell'azione - lanciata dal Ministro Padoa Schioppa, ma poi depotenziata - di rappresentare realisticamente il Bilancio dello Stato per obiettivi e non solo per soggetti che spendono (la regola vige ancora, ma la descrizione degli obiettivi è inadeguata); utilissimo l'impatto sulla *spending review* in generale

contenimento della turbolenza normativa (Riforme P.A. e Riforma CAD modificate prima che la versione precedente sia operante; ruolo conservatori, SPID e posta certificata sono esempi).

Lavoro svolto per l'avvio del cambiamento e limiti all'utilizzazione

Linee guida per la formulazione del progetto illustrato

Ricognizione di bacini di utenza servizi e moduli

Esempio di sistema informativo standardizzato per il controllo di gestione

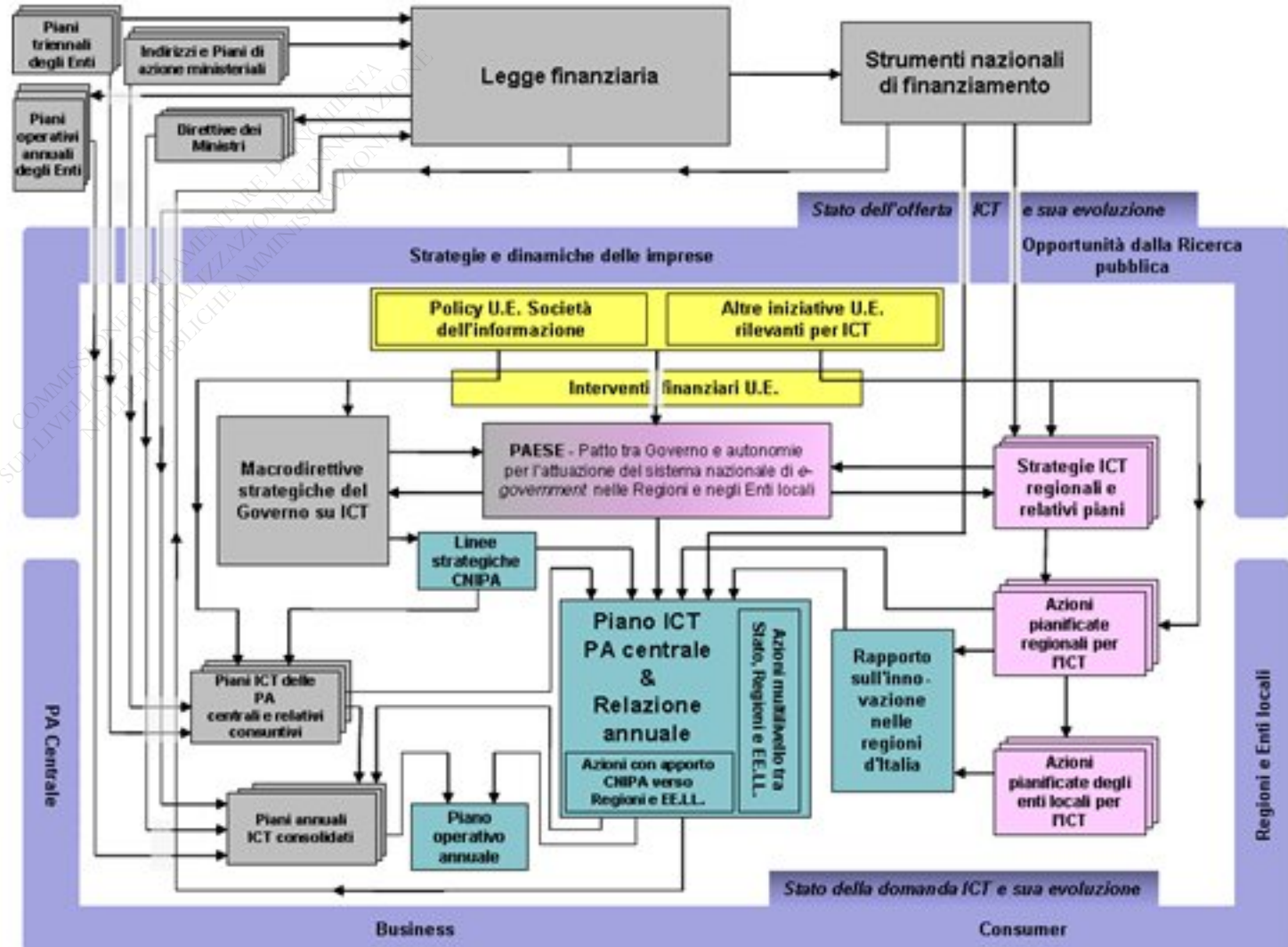
Digitalizzazione di numerosi servizi puntuali ma la natura facoltativa dell'adozione ha generato prototipi non diffusi e troppo tailored sul contesto che li ha sviluppati

Messa in funzione di strumenti orizzontali

Esempi negativi

SISTRI

Patente



Correlazioni fra capacità, componenti funzionali e bacini di utenza (confronto fra logiche d'impresa e attuali logiche della P.A.)

*La politica della Divisione Marketing e vendite
(nella P.A. non c'è mentre deve diventare il
principio guida)*

Attrezzature" (hardware e
software) disponibili

Capacità

Applicativi intermedi
necessari per un pluralità
di servizi

Sistemi funzionali

Clienti e risultati
(servizi) attesi

Bacini di utenza

*La politica della Divisione Approvvigionamenti
(nella P.A. ha logiche proprie rispetto a produzione
e marketing e vendita)*

*La politica della Divisione Produzione nell'era di
modularità e standardizzazione di componenti e
sottosistemi, "just in time", isole di produzione,
outsourcing, e sistemistica)*

Procedimenti amministrativi

Piattaforme dedicate alla singola
procedura senza sfruttare sinergie con
altri applicativi limitrofi e/o analoghi)

*La Divisione Produzione in un sistema obsoleto di tipo tayloristico ragiona in termini di processi
lineari elementari specializzati (le procedure del diritto amministrativo tradizionale) e li
regolamenta rigidamente; nella P.A. è teorizzato questo approccio, superato, peraltro nemmeno
implementato (vedi situazione decreti applicativi della L. 241/90)*

Capacità strumentali, componenti funzionali e loro integrazione

Capacità interne o acquisite dall'esterno

Capacità di base

ACQUISIZIONE HARDWARE

- Server e Mainframe
- Storage area network (SAN)
- Apparati attivi di rete
- PC desktop e notebook

ACQUISIZIONE SOFTWARE

- Software di base e di sistema
- Sistemi Operativi
- Software e sistemi per la sicurezza ICT
- Sist. di storage management, & Information Life Cycle mgmt.
- Sistemi e software di system & network management
- Software per virtualizzazione risorse IT
- Software per monitoraggio applicazioni e processi

MIDDLEWARE E UDMs

- Middleware
- Data Base Management Systems, Data Warehouse, Data Mart

Software per produttività individuale

- Software di office automation e produttività individuale

Package applicativi

ACQUISIZIONE SERVIZI ICT

- Sviluppo e Conduzione di sistemi ICT e assistenza agli utenti
- Sviluppo, Conduzione tecnica e manutenzione di sistemi ICT
- Help desk e assistenza tecnica on site
- Desktop Management
- Network Management

Servizi di sicurezza, continuità operativa e disaster recovery

- Servizi di connettività e basati su tecnologie innovative

Servizi di connettività e VPN

- Servizi e tecnologie Wireless

Servizi e tecnologie VoIP

- Servizi e tecnologie di telefonia mobile

Gestione applicativi e basi dati

- Gestione contenuti siti web

ACQUISIZIONE SERVIZI DI SUPPORTO

- Direzione Lavori, Monitoraggio, Misura Customer Satisfaction
- Servizi di consulenza organizzativa e di processo
- Formazione tradizionale e in modalità e-learning
- Inserimento documentale e acquisizione dati

Acquisizione prestazioni applicative

Servizi di sviluppo e manutenzione di software applicativo

Attività interne di sviluppo software

Attività interne di integrazione e gestione

Attività interne di specificazione dei requisiti

Acquisizione prestazioni integrate

- Servizi di Facility Management e Web Sam Management
- Servizi di Application Management, Posta elettronica, inclusi i servizi erogati in ASP
- Servizi di Business Process Outsourcing
- Servizi di Full Outsourcing
- System Integration
- Gestione carte per accesso a servizi, firma digitale
- Call Center

Per il governo degli apporti dai diversi componenti funzionali

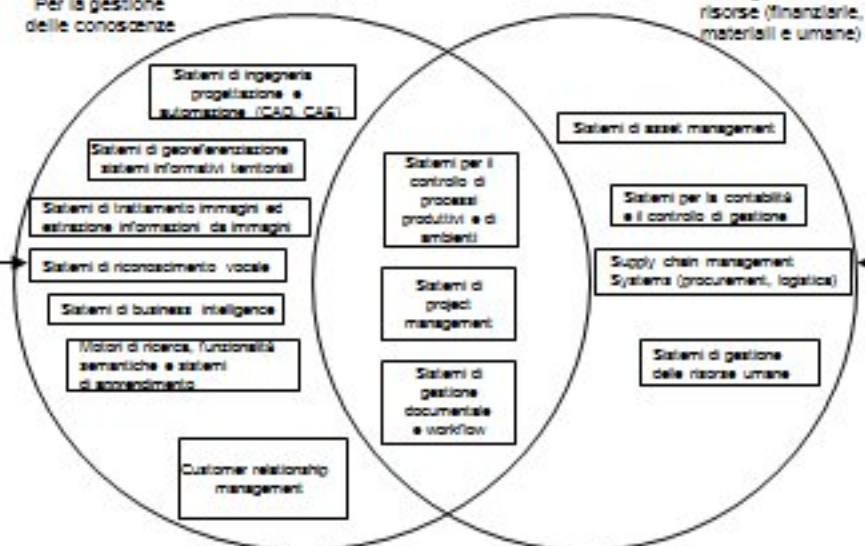
Attivatore dei componenti funzionali (Orchestratore unificato)

Componenti funzionali da realizzare e gestire



Per la gestione delle interazioni con l'esterno

Per la gestione delle conoscenze



Una formulazione sintetica degli obiettivi di e-government

1. Innovazione nei servizi (articolata in 16 bacini d'utenza in coerenza con la rappresentazione per missioni del Bilancio dello Stato)

- **Tutela salute**
- **Servizi previdenziali e assistenziali**
- **Istruzione**
- **Sicurezza**
- **Soccorso civile**
- **Beni culturali e turismo**
- **Servizi anagrafici, autorizzazioni, certificazioni**
- **Edilizia e assetto urbanistico**
- **Politiche economico-finanziarie e di bilancio**
- **Competitività e sviluppo**
- **Ricerca e innovazione**
- **Ambiente e territorio – Energia**
- **Difesa**
- **Infomultimodalità nei trasporti**
- **Giustizia ordinaria e amministrativa**
- **Agricoltura – Agroalimentare – Pesca**

Per ciascun bacino di utenza le Amministrazioni coinvolte individuano puntuali servizi

Esemplificazione indicativa dei servizi prioritari corrispondenti a ciascun bacino di utenza

Tutela salute	Soccorso civile	Politiche economico-finanziarie e di bilancio	Difesa
Fascicolo sanitario - Attività di prevenzione - Assistenza domiciliare - Prescrizioni, ricette e certificati del medico di base - Prenotazione accertamenti - Teleconsulto e cura condivisa - Interazione tra ASL e Fornitori - Interazione tra ASL e Strutture sanitarie - Sorveglianza sanitaria ed epidemiologica	Informazione - Prevenzione - Esercitazione - Intervento	Adempimenti fiscali dei cittadini - Adempimenti fiscali delle imprese - Trasparenza dell'azione fiscale e lotta all'evasione - Sistemi digitali di pagamento e di incasso della PA	DA SVILUPPARE
Servizi previdenziali e assistenziali	Beni culturali e turismo	Competitività e sviluppo	Infomultimedialità
Verifica situazione contributiva - Attivazione trattamento pensionistico - Aggiornamento importi - Interventi di sostegno	Autorizzazione manufatti e opere infrastrutturali - Catalogo beni artistici librari e documentali - Informazioni, prenotazioni e altri servizi al pubblico per musei e siti - Interventi di conservazione, fruizione e restauro	Gestione autorizzazione avvio attività - Gestione adempimenti previdenziali, assicurativi, ambientali e di sicurezza (Fascicolo unico delle imprese - Sportello unico attività produttive - Portale delle imprese)	Notizie e suggerimenti su viabilità e condizioni ambientali - Gestione mezzi pubblici per persone e relativi servizi di prenotazione e pagamento elettronico - Servizi per trasporto merci (monitoraggio, tracciabilità trasporti critici) - Autorizzazione accessi e parcheggi ZTL
Istruzione	Servizi anagrafici, autorizzazioni, certificazioni	Ricerca & innovazione	Giustizia ordinaria e amministrativa
Interazione scuola famiglia - Interazione scuola territorio - Sistemi didattici innovativi - Valorizzazione didattica dei docenti		Gestione incentivi per ricerca sviluppo e innovazione - Informazione su opportunità - Definizione e gestione programmi settoriali	Processo civile e amministrativo telematico - Processo penale telematico e casellario giudiziario - Processo e giustizia minorile - Esecuzione penale, fase della sorveglianza e detenzione - Servizi informativi Cassazione
Sicurezza	Edilizia e assetto urbanistico	Ambiente e territorio - Energia	Agricoltura - Agroalimentare - Pesca
Accertamento identità - Rilascio passaporti - Controllo transito frontiere - Sorveglianza luoghi critici e infrastrutture critiche - Prevenzione e repressione reati - Interventi di emergenza	Catasto fabbricati e terreni - Dividende demaniale	Individuazione e gestione aree protette - Mappe di rischio - Autorizzazione e controllo insediamenti produttivi e infrastrutture - Tutela ambientale e relazione sullo stato dell'ambiente - Gestione ciclo rifiuti - Monitoraggio acqua aria suolo - Uso razionale dell'energia - Cogenerazione distribuita	Erogazione contributi - Adempimenti comunitari - Sistema qualità e sicurezza nell'agro-alimentare - Pesca

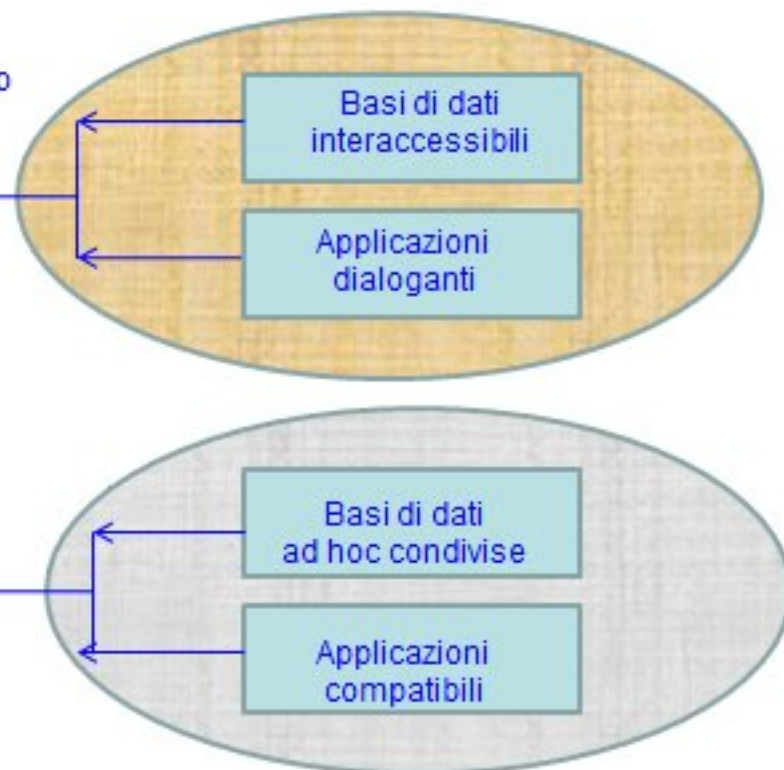
Dialogo digitale tra Pubbliche Amm.ni

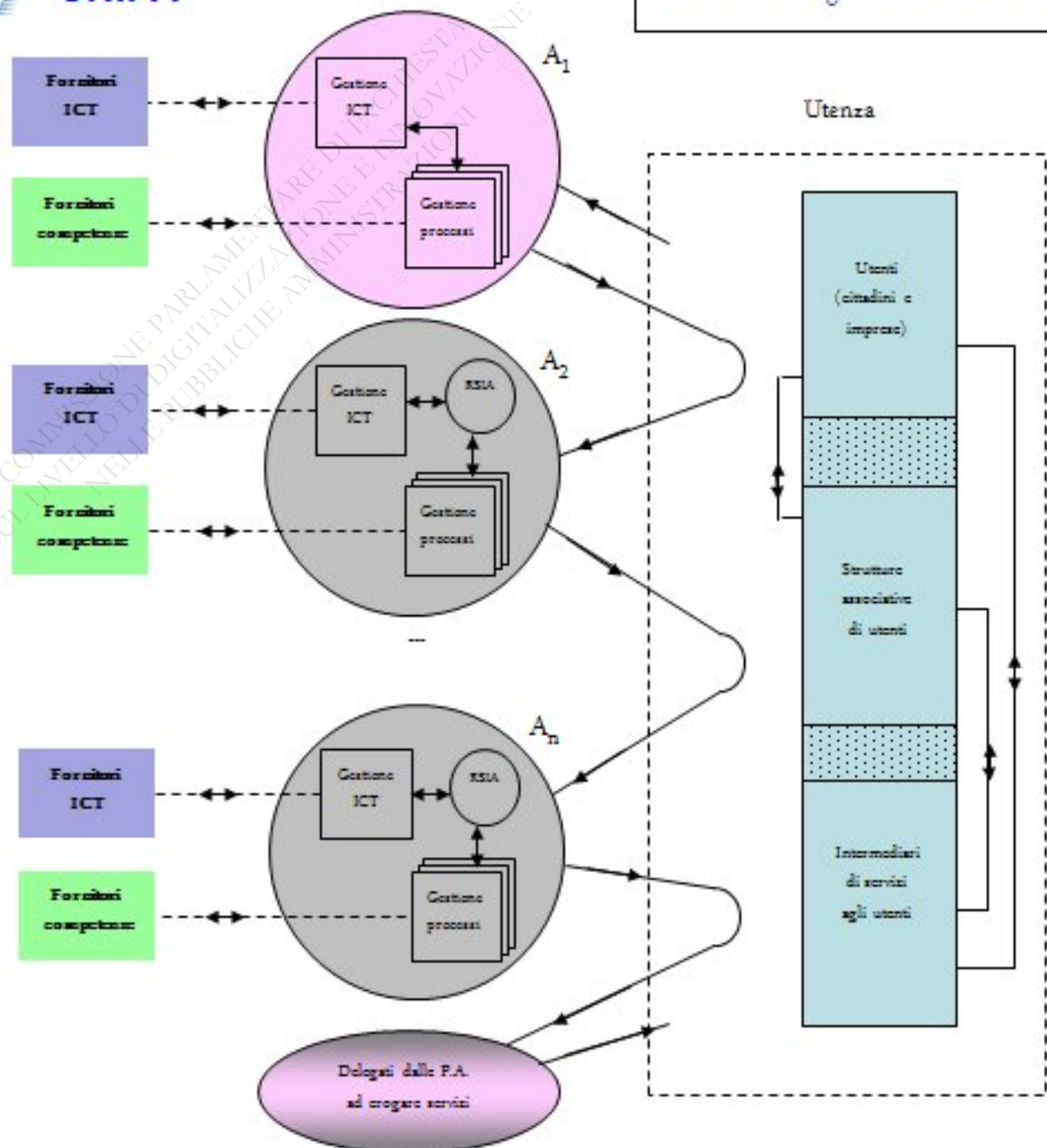


Soluzione integrata perseguibile a regime.
Impegnativa sul piano tecnico difficile sul piano
delle responsabilità tra più soggetti



Soluzione "hub" realizzabile nell'immediato; richiede
una "centrale" alla quale è chiaro chi alimenta
ciascuna classe di dati, mentre tutti li utilizzano





Il "cercatore" identifica le Amministrazioni alle quali spettano adempimenti (sia quelli intermedi sia quello finale) per realizzare il servizio.

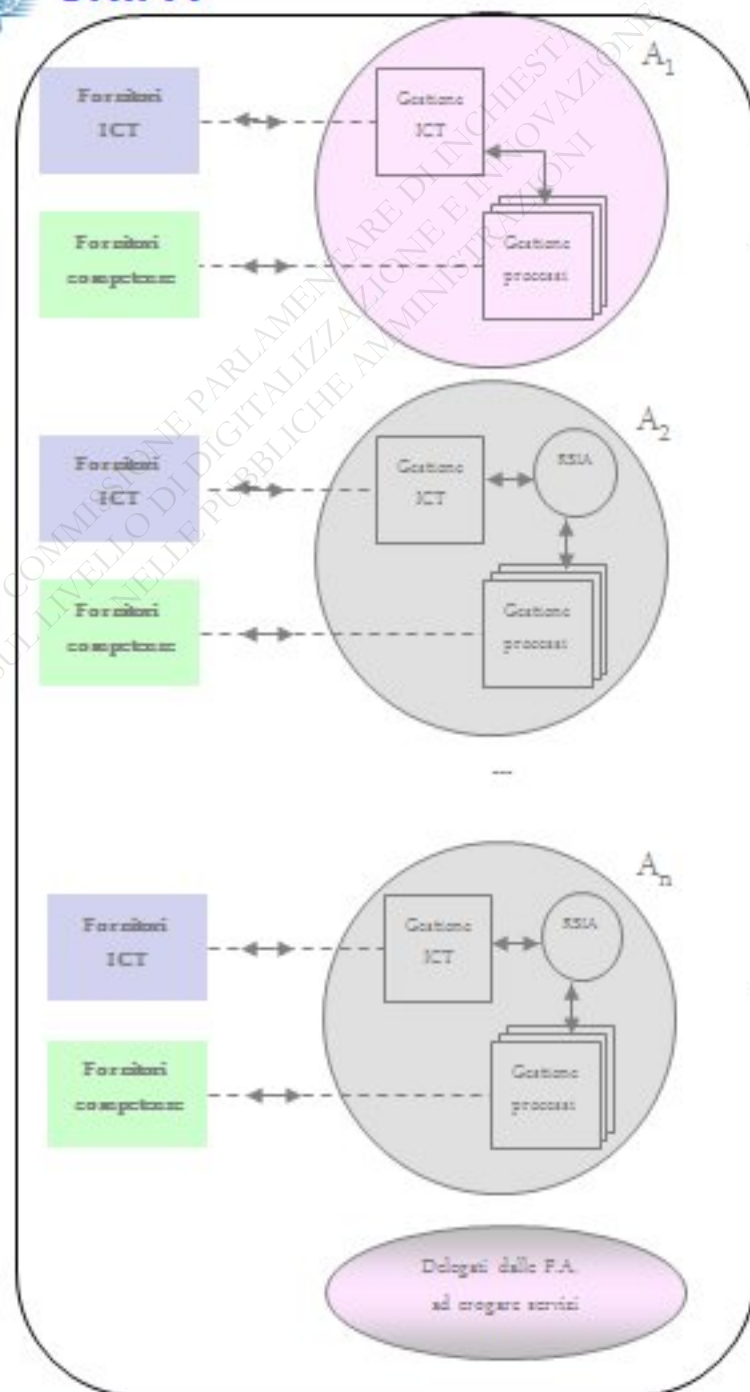
Il "monitore" segue l'avanzamento della trattazione presso le singole amministrazioni.

Il "fattorino" cura il trasferimento a una Amministrazione del risultato di adempimenti intermedi.

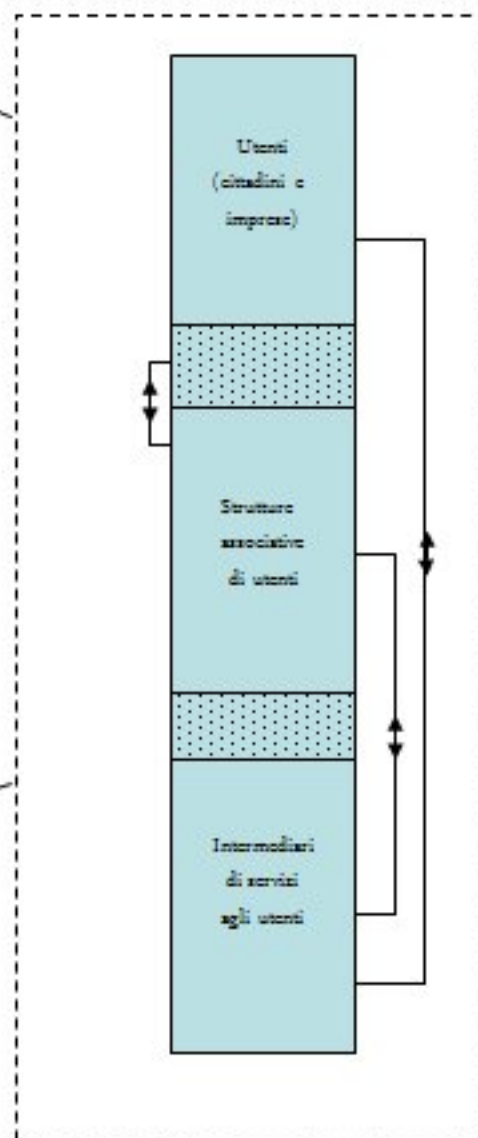
Legenda:

- Pubblica Amministrazione Centrale** (grey circle)
- Regioni e Enti Locali** (pink circle)
- Responsabile Sistemi Informativi Automatizzati** (SSIA, grey circle)

Il cittadino interagisce con i siti (o i portali) delle singole Amministrazioni: dopo aver individuato le Amministrazioni da contattare e i relativi adempimenti, invia la richiesta a ciascuna amministrazione, verifica l'avanzamento e l'ottenimento di ciascuna risposta, invia la richiesta successiva (spesso da corredare con i risultati delle risposte precedenti).



Utenza



Il cittadino si aspetta di poter interagire con un'unica interfaccia che assicuri le interazioni tra i diversi processi assolti dalle singole amministrazioni.

I servizi pubblici erogati sono, in generale, di tipo "multinivello", cioè coinvolgono simultaneamente l'Amministrazione Centrale e le autonomie locali.