



*Presidenza del Consiglio dei Ministri
Ministro per le Riforme e le Innovazioni
nella Pubblica Amministrazione*

LINEE PROGRAMMATICHE DI INDIRIZZO

XV LEGISLATURA

LINEE PROGRAMMATICHE DI INDIRIZZO

*Audizione del Ministro Luigi Nicolais
1^a Commissione Senato della Repubblica - 4 luglio 2006*



Luigi Nicolais
*Ministro per le Riforme e le Innovazioni
nella Pubblica Amministrazione*



Signor Presidente, Onorevoli Senatori,
rivolgo a voi il mio ringraziamento non formale, per la possibilità che oggi mi accordate di presentare alla Prima Commissione del Senato della Repubblica le linee d'azione strategiche che il mio Ministero, e il Governo tutto, intendono promuovere nel settore strategico dell'innovazione e della modernizzazione della Pubblica Amministrazione.

Nel presentare le linee strategiche vorrei partire da una riflessione sulle domande dei cittadini e delle imprese alla Pubblica Amministrazione. Molte indagini hanno evidenziato come gli italiani chiedano un'amministrazione che garantisca la qualità dei servizi pubblici, che elimini sprechi e inefficienze, dia certezze ai diritti dei cittadini e alla competitività delle nostre imprese. La qualità dei servizi della PA rappresenta un indice fondamentale per la competitività del paese, così come talvolta la percezione da parte dei cittadini di una burocrazia ostile e il cui costo rappresenti un onere obbligatorio per tutta la collettività, si presenta come elemento negativo da rimuovere nell'interesse sia dei lavoratori che della collettività stessa.

Per questo intendiamo lavorare ad un piano di riforma globale dell'amministrazione con i tre obiettivi di fondo proposti dal programma elettorale attraverso il quale abbiamo chiesto la fiducia dei cittadini.

◆ Creare un ambiente più favorevole agli investimenti,

alla crescita, alla competitività del nostro sistema produttivo

- ◆ Migliorare la qualità dei servizi ai cittadini
- ◆ Ridurre i costi della macchina amministrativa rispetto al PIL

Scegliere di istituire un unico centro di direzione politica che coniughi il grande sforzo di modernizzazione e digitalizzazione della PA alla gestione della funzione pubblica, è stata una chiara scelta politica e non un semplice accorpamento casuale di più ministeri.

La netta separazione delle due componenti nella passata legislatura ha reso largamente inefficace la politica cosiddetta dell'*e-Government* e improduttivi gli investimenti in ICT che, pure, non sono mancati.

Le politiche di modernizzazione delle amministrazioni pubbliche dei Paesi più avanzati hanno sempre considerato la tecnologia e, in particolare le ICT, una delle leve per il conseguimento di obiettivi di modernizzazione quali:

- ◆ il miglioramento delle qualità e dell'accessibilità dei servizi pubblici da parte di cittadini e imprese
- ◆ l'aumento dell'efficienza degli uffici e delle strutture pubbliche per conseguire risparmi di spesa
- ◆ l'aumento della partecipazione dei cittadini alla formulazione di politiche e decisioni pubbliche più efficaci



- ◆ la semplificazione degli adempimenti amministrativi con conseguente riduzione degli oneri burocratici a carico dei cittadini e delle imprese.

La competitività del Paese è strettamente legata alla qualità della Amministrazione, da cui dipende la qualità dell'attuazione delle politiche pubbliche e la qualità dei servizi resi ai cittadini e alle imprese. Per rispondere a tali esigenze, nella complessa macchina della Pubblica Amministrazione, occorre coniugare l'organizzazione del lavoro con l'innovazione tecnologica e la valorizzazione delle risorse umane. In questa logica si svilupperà l'azione dei Dipartimenti e delle strutture il cui indirizzo mi è stato delegato.

Ovviamente, tutto questo complesso disegno di riforme, innovazione, modernizzazione della Pubblica Amministrazione, non potrà non tener conto delle rilevanti novità introdotte - in termini di rapporto tra livelli amministrativi - dalla riforma del Titolo V della Costituzione. Aver sancito il principio della sussidiarietà verticale ed orizzontale, e aver dato ad esso rango e tutela costituzionale, pone tanto chi esercita funzioni di governo quanto il legislatore, di fronte ad una nuova cornice normativa e valoriale di riferimento. Lo stesso esito del recente referendum sulla cosiddetta devolution, ci dice che il Paese resta ostile a riforme che intacchino nella sostanza il principio cardine dell'unità nazionale, pur apprezzando - al contrario - forme di decentramento amministrativo che avvicinino i cittadini

ai livelli istituzionali di governo più prossimi ai propri bisogni. Era ed è, esattamente questo, lo spirito che animò le riforme del 2001 e dentro questo quadro occorre modulare un'importante stagione di riforme nella PA ed implementazione delle stesse che è mia intenzione aprire.

L'Italia nella cornice comunitaria e internazionale

Per quanto attiene alla cornice comunitaria e internazionale, più in generale - in cui il Paese sarà chiamato a cimentarsi e a coordinare le proprie iniziative - occorre subito dire che l'Italia ha conquistato un ruolo da protagonista nel panorama della Società dell'Informazione e dell'*e-Government*, sia a livello europeo che internazionale.

Anzi, a tal riguardo, resto assolutamente convinto della necessità di avviare, in tempi brevi, il Comitato dei Ministri per la Società dell'Informazione.

È nostro obiettivo - in stretto coordinamento con le altre Amministrazioni, i principali *stakeholders* e le Autorità di regolamentazione - mantenere e rafforzare questa posizione, sfruttando i punti di vantaggio accumulati in alcune aree specifiche, rilanciando la nostra azione in altri settori, nei quali la cooperazione internazionale è di prioritaria importanza, e aiutando le aziende italiane attive in questi settori a proiettarsi in una dimensione internazionale.



Tre, quindi, saranno i pilastri di un'azione da svolgersi ovviamente di raccordo con l'intero Esecutivo nel quadro della imprescindibile omogeneità dell'azione di governo.

Anzitutto rafforzare la nostra posizione di punta in Europa.

La nostra azione si muoverà dentro la cornice strategica per la Società dell'Informazione, disegnata dalla Commissione, fin dal 2005, con l'Iniziativa i2010 per rilanciare gli obiettivi di innovazione, crescita e occupazione della Strategia di Lisbona.

Sfruttare le tecnologie ICT per realizzare servizi pubblici e amministrativi più inclusivi ed aperti, di maggiore impatto, interoperabili, trasparenti ed economici per cittadini e imprese è la grande sfida europea dell'*e-Government* che noi sentiamo nostra, anche sotto il profilo dello sforzo che occorre compiere per immaginare nuove e più diffuse forme di partecipazione dei cittadini alla vita pubblica, da costruirsi attraverso nuovi strumenti di *e-Democracy*.

In questo quadro, l'impegno a partecipare alla costruzione di uno spazio amministrativo europeo e l'obiettivo di una moderna governance multilivello sul piano interno, si legano indissolubilmente. Inoltre, intendiamo proseguire con rinnovato impegno la strada per la modernizzazione amministrativa intrapresa sulla base del Piano per l'Innovazione, la Crescita e

l'Occupazione (PICO) presentato alla Commissione.

Sul piano concreto, intendiamo rafforzare i contatti strutturali con la Commissione; rilanciare la cooperazione bilaterale, anche a livello informale, tra i Ministri responsabili per l'ammodernamento amministrativo e l'innovazione; sfruttare le potenzialità di progetti transfrontalieri come quelli relativi ai Corridoi; rafforzare e coordinare la presenza italiana nei gruppi di lavoro sulle tematiche concernenti la Società dell'Informazione e sull'analisi e definizione degli indicatori, per valutare l'impatto delle politiche volte allo sviluppo dell'ICT; aiutare le nostre imprese a competere in maniera più incisiva in programmi specifici, in particolare il VII Programma-quadro di ricerca e sviluppo e il Programma per la competitività e l'innovazione; proseguire la nostra partecipazione ai programmi europei di cooperazione allo sviluppo nel settore ICT; continuare ad assicurare il nostro contributo ai "gemellaggi amministrativi", uno strumento istituito dalla Commissione, nell'ambito del Programma PHARE, per fornire assistenza ai Paesi candidati all'adesione nell'adeguamento amministrativo e normativo delle loro amministrazioni all'*acquis comunitario*.

Ancora, occorre estendere il ruolo internazionale dell'Italia con l'obiettivo di accrescere la dimensione e il ruolo del Paese sul piano globale creando pensiero, partecipando attivamente alle attività a livello internazionale e stimolando nuove iniziative di collaborazione.



Intendiamo continuare a partecipare, fornendo il nostro apporto di conoscenze tecniche e di esperienze concrete, ai programmi di assistenza all'Irak per aiutare la nuova Amministrazione a rafforzare le proprie capacità organizzative e di *governance*.

In ambito ONU e OCSE continueremo a svolgere un ruolo attivo e propositivo, anche con iniziative nuove che coinvolgano maggiormente la società civile, in tutti i fori nei quali si discutono i temi della Società dell'Informazione, dell'ICT e della modernizzazione amministrativa, a partire da quelli sul futuro di Internet, quello sull'uso delle informazioni e i contenuti del settore pubblico, quelli sulla *Public Governance*, quello sull'economia digitale.

Ulteriore slancio sarà assicurato all'iniziativa di assistenza - in collaborazione con le Nazioni Unite, la Banca Mondiale, le altre istituzioni finanziarie internazionali e le organizzazioni non governative - ai Paesi in via di sviluppo nel settore dell'*e-Government* per favorire una loro più veloce crescita economica e democratica e per ridurre il "*digital divide*" internazionale. In questo contesto, intendiamo focalizzare gli interventi nei Paesi a noi più vicini nell'area del Mediterraneo, del Medio Oriente e dell'Europa sud orientale, integrando maggiormente gli interventi di assistenza tecnica e tecnologica con le iniziative di incontro e scambio formativo.

Infine, dobbiamo produrre uno sforzo maggiore per accrescere la competitività internazionale delle imprese e attrarre risorse.

La crescita del ruolo dell'Italia in Europa e a livello internazionale, in questi settori, deve servirci anche per un altro importante obiettivo: da un lato, aiutare il nostro sistema produttivo, a partire dall'ICT, a proiettarsi in una dimensione internazionale e dall'altro, orientare gli investimenti comunitari e incentivare le imprese straniere del settore a investire risorse economiche e a creare occupazione in Italia.

Per raggiungere questo obiettivo dobbiamo continuare ad agire da catalizzatore e traino, per favorire nuove iniziative in collaborazione con le nostre aziende spingendole a ragionare in una logica di crescita, proponendo prodotti che possano affermarsi anche oltre i confini nazionali, in particolare nei settori in cui si gioca la sostenibilità dell'economia italiana ed europea (sanità, sicurezza, accessibilità, media, comunicazioni, ecc.).

Sul fronte degli investimenti, occorrerà attrarre le risorse comunitarie disponibili, soprattutto per la ricerca e lo sviluppo ICT ed avviare iniziative di promozione e informazione mirate a raggiungere tutte le realtà potenzialmente interessate ad investire in Italia, dando priorità ai grandi progetti in campo.

La competitività e la semplificazione

Come è noto, l'incidenza dei costi da regolazione e dei costi burocratici sulla competitività del sistema economico-produttivo in Italia è particolarmente elevata.

Molte ricerche, anche recenti, hanno provato a mettere a fuoco l'entità di tali aggravii.

Per dare una dimensione del fenomeno, si potrebbe ricordare la ricerca prodotta dal Centro Studi di Confindustria del 1998 - dedicata a "L'Italia da semplificare" - che stimava per le imprese costi, derivanti dai rapporti tra queste e la macchina amministrativa pubblica, pari a 23.000 miliardi di lire l'anno, attraverso 250 milioni di contatti e 6 milioni di controlli. Una ricerca più recente - condotta dal Formez e dalla Fondazione Rosselli - ha quantificato, ancora, il costo complessivo, per le aziende al di sopra dei 15 dipendenti, degli adempimenti amministrativi legati al fisco, alla sanità, alla sicurezza e all'ambiente, in 5,7 miliardi di euro, pari allo 0,47% del PIL nazionale.

Più in generale, l'ISTAT ha calcolato, nel 2003, gli oneri per gli adempimenti amministrativi gravanti sulle imprese in 10 miliardi di euro.

Infine, la CNA ha recentemente denunciato l'elevato numero di autorizzazioni, nulla osta, comunicazioni, permessi di varia natura, necessari per avviare un'attività produttiva (ad esempio 76 adempimenti presso 18 amministrazioni diverse per aprire una carrozzeria,

68 adempimenti presso 20 amministrazioni per una lavanderia etc.).

I vincoli normativi ed amministrativi finiscono per rappresentare un freno per la competitività delle imprese italiane. In un'economia globalizzata e nel contesto dell'integrazione europea, quindi, la semplificazione è un fattore strategico per la competitività e lo sviluppo del nostro Paese. Per questa ragione, la semplificazione e il miglioramento della qualità della regolazione (*better regulation*) hanno assunto un'assoluta centralità nell'agenda politica dei governi di molti Paesi avanzati.

Di ciò ne sono tanto consapevole, che uno dei primissimi atti da me compiuti nei primi giorni di Governo ha riguardato la proposta - avanzata insieme al collega Bersani - di dar vita ad un vero e proprio tavolo permanente con le parti sociali, esattamente su questo tema.

Il panorama di esperienze e di indicazioni a livello dell'OCSE, della Commissione Europea e delle esperienze dei diversi Paesi avanzati si è fortemente sviluppato negli ultimi anni mentre il nostro Paese, dopo essere stato all'avanguardia nella seconda metà degli anni '90, ha fatto registrare su questo terreno una preoccupante battuta d'arresto.

La semplificazione non interessa solo il mondo delle imprese. Essa rappresenta, per tutti i cittadini ed anche



per le fasce più deboli della popolazione, una delle condizioni per agevolare l'esercizio dei diritti di cittadinanza. Purtroppo, per quanto riguarda i cittadini, non disponiamo dell'abbondanza di dati e di ricerche esistenti, invece, in relazione alle imprese: e questo è un sintomo della maggiore difficoltà a dare voce alle domande dei soggetti più deboli. Comunque, le rilevazioni periodiche sulla soddisfazione nei confronti della pubblica amministrazione, realizzate per il Dipartimento della Funzione Pubblica, su un campione di circa 4.000 cittadini tra il 2002 e il 2005 evidenziano che gli aspetti critici maggiormente percepiti dagli utenti, riguardano proprio la complicazione burocratica e in particolare:

- 1) la quantità di documenti e procedure richiesti;
- 2) i tempi di risposta per ottenere la prestazione;
- 3) le file e le attese agli sportelli

La "complicazione burocratica", fatta di tempi lunghi per la conclusione dei procedimenti e di una pluralità di interlocutori pubblici ai quali rivolgersi, caratterizza ancora, purtroppo, i fondamentali rapporti tra il cittadino e la Pubblica Amministrazione.

Ogni adempimento con la Pubblica Amministrazione ha un costo per l'utente: il tempo delle cittadine e dei cittadini non è una risorsa illimitata da sprecare, ma un bene da tutelare.

Ecco perché la semplificazione ed il miglioramento della qualità della regolazione rappresentano un fattore

chiave per l'esercizio dei diritti di cittadinanza, per la competitività e lo sviluppo del Paese.

E per rimettere in moto tale processo non ci sono scorciatoie e non servono annunci: occorre, al contrario, creare, anzitutto, le condizioni concrete per una nuova stagione della semplificazione amministrativa, quindi porsi obiettivi credibili in tempi certi, infine valutare l'impatto delle scelte assunte con grande rigore e ponendosi prevalentemente dalla parte dei destinatari dell'azione amministrativa.

Quali le condizioni di un rilancio? Anzitutto, che vi sia un investimento al massimo livello politico e amministrativo da parte del Governo, incardinato e costruito sulla cooperazione istituzionale e sul lavoro di raccordo con gli altri livelli istituzionali decentrati e sovranazionali (Regioni, Enti Locali e Unione Europea) e con il Parlamento, che su questo terreno gioca, naturalmente, un ruolo decisivo. In questo quadro è da valutarsi positivamente l'intuizione di dar vita ad una "cabina di regia" centrale per la politica di semplificazione, così come immaginata dall'attuale Esecutivo.

Sono altresì convinto, che, a tale sfida, vadano formalmente associate le Regioni e gli Enti Locali. I territori rappresentano il luogo privilegiato in cui sperimentare e consolidare politiche e iniziative di innovazione.

I livelli amministrativi decentrati e di governo locale sono la più autorevole e credibile "antenna", rispetto



alle esigenze reali di cittadini e imprese, nella valutazione del rapporto esistente tra questi e la Pubblica Amministrazione. Ecco perché, anche attraverso gli strumenti negoziali previsti dalla legge per la cooperazione tra Stato, Regioni, ed Autonomie locali e la costituzione di appositi organismi di cooperazione, occorrerà riconoscere a tali Enti un ruolo determinante nella definizione delle politiche di semplificazione e modernizzazione dell'amministrazione.

Inoltre, occorre un grande coinvolgimento attivo e una grande capacità d'ascolto delle parti sociali e delle associazioni dei cittadini: conoscere e avere sempre presente il punto di vista dei destinatari - come già accennavo prima - è essenziale in tutte le fasi della politica di semplificazione (dalla definizione dell'agenda delle priorità, alla valutazione delle diverse opzioni, dall'attuazione delle politiche di semplificazione alla valutazione dei risultati effettivamente raggiunti).

Infine, occorre pensare ad un utilizzo integrato dell'ampia gamma di strumenti adoperabili, affinché sia garantita l'effettività degli interventi di semplificazione: la semplificazione normativa e amministrativa deve essere accompagnata dalla reingegnerizzazione dei processi di servizio, dall'innovazione tecnologica e organizzativa, dalla formazione del personale etc.

Ridurre drasticamente gli oneri burocratici per le imprese e per i cittadini è, quindi, una priorità del-

l'azione del Governo, da realizzare con la cooperazione tra Stato, Regioni e Autonomie e la concertazione delle parti sociali, attraverso un programma pluriennale.

Il programma, da aggiornare su base annuale, dovrà definire gli obiettivi prioritari, gli strumenti e i piani di azione per realizzarli, le modalità per la verifica periodica dei risultati raggiunti, in termini di riduzione dei costi e dei tempi per le imprese e per i cittadini. In questo modo, avremo un importante strumento strategico di pianificazione di lungo respiro di una politica di governo nel settore, senza tuttavia assolutamente rinunciare al perseguimento di risultati intermedi, reali, valutabili, concreti .

Il primo obiettivo del programma dovrà essere quello di portare i tempi e i costi degli adempimenti burocratici delle imprese ai livelli delle migliori performances europee e OCSE. A tal fine, il Governo intende procedere attraverso l'individuazione di priorità e di settori di intervento, rendendo pubblici i dati relativi alla quantificazione dei costi attuali e agli obiettivi di riduzione.

Verrà, in particolare avviata con grande tempestività, d'intesa con il ministro Bersani, l'attività di semplificazione degli adempimenti per le imprese, utilizzando l'intera gamma di strumenti esistenti, puntando sulla cooperazione tra i diversi livelli istituzionali e coinvolgendo le parti sociali (utilizzando la delega alla sem-



plificazione degli adempimenti per le imprese dell'ultima legge di semplificazione).

Un'ulteriore priorità è costituita dalla volontà dell'Esecutivo di intervenire con misure ad hoc per la semplificazione degli adempimenti, in quei settori e comparti che, allo stato, presentano particolari elementi di criticità: ambiente, igiene, sicurezza, tutela della privacy, fisco, l'edilizia e l'urbanistica. In settori così delicati è essenziale coniugare l'indispensabile tutela degli interessi pubblici con il massimo di semplicità negli adempimenti per le imprese. È, inoltre, essenziale puntare su una forte inversione dell'intensità dei controlli tra la fase ex ante e quella ex post.

Per quanto riguarda la rimozione degli ostacoli all'operatività degli Sportelli Unici per le Attività Produttive, prevediamo l'adozione di specifiche misure amministrative organizzative e tecnologiche, tese a promuovere la cooperazione delle amministrazioni dello Stato agli sportelli stessi, l'unificazione delle funzioni amministrative, l'informatizzazione e la messa in rete dei *back-office* etc.

Un secondo obiettivo fondamentale è quello di ridurre i tempi e i costi degli adempimenti amministrativi dei cittadini e delle imprese, evitando il più possibile la necessità di recarsi di persona negli uffici e le attese in coda allo sportello, attraverso:

a) l'adozione degli interventi di semplificazione proce-

dimentale e di reingegnerizzazione, che consentano di effettuare on-line (e dove possibile per telefono, via e-mail, via sms ecc.) le procedure di maggiore impatto per l'utenza diffusa;

- b) la completa eliminazione dei certificati, attraverso lo scambio dei dati per via telematica tra amministrazioni;
- c) la promozione di punti di accesso ai servizi *on-line* diffusi nel territorio (presidiati da operatore, presso associazioni etc.) che consentano di accedervi a chi non è in grado di farlo da casa;
- d) la promozione di sportelli unici del cittadino che evitino le peregrinazioni tra un'amministrazione e l'altra, e consentano di accedere ad uffici e servizi delle diverse amministrazioni da un unico punto presso il Comune e, comunque, il più vicino possibile al cittadino o all'impresa. In particolare, per le fasce più deboli, gli sportelli dovrebbero garantire la "presa in carico" degli anziani, dei diversamente abili etc.

Sono, inoltre, essenziali misure tese a garantire l'effettività degli interventi di semplificazione. Ad esempio, vanno utilizzate le potenzialità del protocollo informatico per rendere, in tempi brevi, obiettivi e trasparenti i dati sulla durata dell'azione amministrativa: rendere conoscibili, *on-line*, lo stato di avanzamento di ogni pratica: il rispetto delle scadenze consente di tenere effettivamente "sotto controllo" i tempi di conclusione



dei procedimenti, di incentivare i comportamenti virtuosi e la riduzione dei tempi.

In funzione degli obiettivi da perseguire (individuati in termini di riduzione dei tempi e dei costi per imprese e cittadini) il nostro programma si fonda, come abbiamo già sottolineato, sull'utilizzo integrato del complesso degli strumenti e delle azioni, idonei a raggiungerli: semplificazione normativa e amministrativa, analisi di impatto della regolazione, innovazione organizzativa, reingegnerizzazione dei processi, innovazione tecnologica, formazione e motivazione del personale anche in relazione all'uso delle tecnologie, responsabilizzazione della dirigenza, collegamento - in sede di contrattazione collettiva - della retribuzione incentivante del personale ad obiettivi di semplificazione ed al rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti, realizzazione di programmi di accompagnamento e sostegno con attività di consulenza e assistenza alle amministrazioni e la valorizzazione e diffusione delle best practices.

È proprio nell'integrazione e nella sinergia tra questi strumenti, su cui poi tornerò singolarmente, più nello specifico, nel corso di questa relazione, che vediamo uno dei fattori chiave per il successo della nostra politica di semplificazione e misuriamo le potenzialità e la mission del nuovo ministero, che fa proprio di questa integrazione il "motore" dell'innovazione e della modernizzazione del Paese.

Su questo terreno, uno sforzo particolare dovrà essere prodotto per radicare tali azioni di Governo e produrre innovazione nel nostro Mezzogiorno. Le aree in ritardo di sviluppo registrano criticità ancora più evidenti rispetto al resto del Paese. E se la diseconomia prodotta dai "costi della burocrazia" si aggiunge alle tante altre purtroppo ancora presenti - dalla carenza di infrastrutture alla criminalità organizzata - si rischia di acuire un divario in termini di competitività, sviluppo, ricchezza tra le "due Italie" sempre più difficilmente colmabile.

Le nuove tecnologie

C'è poi tutto il tema dell'*e-Government*, della cittadinanza digitale, dell'*e-Democracy*, del sostegno allo sviluppo delle tante attività potenzialmente volte a fare di Internet - ma non solo di tale strumento - uno dei più grandi vettori di partecipazione mai conosciuti nella storia.

Le nuove tecnologie favoriscono un decentramento di potere che, aumentando il coinvolgimento partecipativo dei singoli, impone profonde trasformazioni alle Pubbliche Amministrazioni.

La centralità del cittadino è la chiave per ripensare l'organizzazione, in termini di efficienza ed efficacia e di missione, in funzione della trasparenza e dell'equità, della Pubblica Amministrazione; le risorse investite per



il suo sviluppo non devono essere percepite come voce di spesa, ma come investimento qualificante per la costruzione dello Stato.

I compiti delle PA diventano sempre più delicati e nevralgici e, pertanto, queste ultime hanno sempre più bisogno di robusti strumenti di valutazione e di programmazione, ma soprattutto devono essere in grado di esprimere una governance che sappia far decollare le potenzialità endogene in un contesto globale.

Investire nella Società dell'Informazione è più di un programma economico, infrastrutturale e tecnologico, ma un lungo e paziente processo di trasformazione sociale, di rivisitazione delle organizzazioni, del superamento dei vincoli e delle criticità, normative, tecnologiche, culturali e comportamentali.

L'azione del Governo centrale deve essere rivolta a superare il deficit di innovazione che è anche deficit di democrazia; solo infatti investendo in progetti inclusivi, replicabili e scalari è possibile rendere partecipativi i cambiamenti digitali e rendere tutti cittadini protagonisti attivi dell'equità, della trasparenza, dell'efficienza.

Ciò presuppone e impone una progressiva e continua apertura della Pubblica Amministrazione mediante la semplificazione del linguaggio, dei processi e degli strumenti di accesso e di informazione e si traduce in una gestione coordinata, sinergica e ottimizzata degli

archivi e delle basi di dati utilizzate per offrire servizi al cittadino, gestire e monitorare il territorio, dall'anagrafe ai tributi, dall'assistenza alle imprese al controllo della spesa pubblica, al turismo.

Un'amministrazione informatizzata, fortemente correlata al suo territorio, è un organismo vivo in grado di crescere e far crescere, è una *learning organization*, struttura agile che apprende migliorando.

È un'organizzazione che, investendo sugli uomini e sulle donne che la compongono, riscopre la sua missione di servizio all'utente, la sua centralità nella vita quotidiana dei cittadini.

Nessuna amministrazione può però modificare il proprio rendimento se, contestualmente, non cambiano le prestazioni del personale che all'interno vi opera. La privatizzazione del rapporto di impiego dei dipendenti pubblici non ha ancora prodotto, a 13 anni dal DL 29/93, tutti gli effetti auspicati e sperati.

E questo perché continua a mancare in modo diffuso, pervasivo e vincolante una cultura e una pratica della valutazione e della valorizzazione delle competenze, una costante attività di aggiornamento e professionalizzazione, una semplificazione delle procedure, dei linguaggi, delle dinamiche relazionali e organizzative.

Bisogna fare di più, e fare meglio

L'obiettivo è giungere rapidamente a una *good governance* che significa: maggior democrazia, certezza del diritto, trasparenza, responsabilizzazione, efficacia.

La *good governance* costituisce inoltre uno dei requisiti per lo sviluppo sostenibile e il successo dei programmi di cooperazione internazionale. Per accelerare questo processo occorre abbattere molte barriere; quelle alla conoscenza, alla partecipazione, all'opportunità economica anzitutto.

Per realizzare ciò dobbiamo iniziare a investire su selezionati e condivisi *leader edge project* capaci di creare entusiasmo e innescare una *governance* dinamica delle potenzialità e dei bisogni - locali, nazionali, internazionali - e, contestualmente, recuperare e superare sia i deficit tecnologici che quelli d'uso.

Un percorso così articolato permette di: accelerare la modernizzazione e la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione contestualmente a processi di reingegnerizzazione, passare da una istituzione incentrata su presenze numeriche significative ad una istituzione caratterizzata per le competenze, creare le condizioni di efficienza e trasparenza della PA, anche tramite un nuovo sistema di contabilità pubblica, ridurre il divario digitale, affermare un nuovo modello di cittadinanza digitale.

L'e-Democracy è l'obiettivo strategico da conseguire

attraverso il rafforzamento del sistema della partecipazione e dell'inclusione nel contesto di una amministrazione rinnovata e digitalizzata.

Ciò significa, però, investire nelle infrastrutture di rete, nel decentramento e messa in sicurezza degli archivi, delle banche dati dei gestori dei servizi (catasto, Enel, acquedotti, gas, telefonia) favorendo una loro avanzata interoperabilità multilivello.

Non solo. Occorre accelerare la fase di dematerializzazione dei certificati e delle procedure di relazione, sia all'interno delle PA sia verso i cittadini, investire nella formazione attraverso *bonus* e *voucher* anche per i cittadini (pacchetti di autoformazione e apprendimento a distanza, programmi e format specifici, anche a mezzo di media tradizionali Tv e radio), aumentare i punti di accesso alle informazioni trasformando la funzione d'uso delle strutture pubbliche: biblioteche, piazze telematiche, info point. Su tale fronte bisognerà, inoltre, garantire continuità ai programmi realizzati nella precedente legislatura che hanno dimostrato un maggiore successo e che hanno consentito di aumentare capillarmente la diffusione dei personal computer presso i cittadini.

In questo contesto, una vera e propria svolta nel rapporto cittadini - Pubblica Amministrazione - innovazione potrebbe essere prodotta dalla diffusione di una carta elettronica unica, avente valore identificativo ma



concepita sostanzialmente quale chiave d'accesso alle diverse e molteplici banche dati.

Tale attività di rilevante interesse strategico per il nostro Paese, e dalle notevoli implicazioni sulla vita dei cittadini, è già oggetto di un lavoro congiunto con gli altri Ministeri interessati sotto il coordinamento del Ministro dell'Interno.

Tra i fattori di maggiore interesse per la buona riuscita della sua diffusione vi sono, innanzitutto, la risoluzione delle problematiche di gestione per la distribuzione delle carte, il costo, che deve essere contenuto al massimo, e la durata, almeno raddoppiata rispetto all'attuale documento di riconoscimento cartaceo.

Parte importante di tale strategia è incardinata sulla necessità di costruire una nuova idea di comunicazione istituzionale, che dovrebbe presentarsi come lo strumento, il luogo e la funzione che promuove e produce coinvolgimento, partecipazione e sussidiarietà, su cui vanno fatti opportuni investimenti in termini sia di risorse strumentali sia professionali.

Occorre dare nuovo slancio alla partita della formazione, della valorizzazione delle competenze e delle professionalità, andando anche a rivedere alcune delle criticità emerse dall'episodica e differenziata applicazione della L. 150/00 sul territorio nazionale.

I siti istituzionali, più o meno interattivi nell'erogare i servizi, sono e rimangono canali ad una via di comu-

nicazione, non fanno comunità, non creano reti, né con il cittadino, né con gli altri soggetti sul territorio. Per di più molti di questi, alcuni di istituzioni locali altri prevalentemente di società a prevalente controllo pubblico, non prevedono ancora, allo stato, neanche la possibilità per i cittadini di interagire con gli eletti, nel primo caso, o di conoscerne vertici e rispettive responsabilità, nel secondo.

Internet ci ha insegnato che è possibile cambiare il procedimento di elaborazione delle proposte, farlo diventare da procedimento chiuso in poche stanze o ristretto a poche persone, a fatto corale. La valutazione dei progetti, la loro preparazione possono diventare fatto aperto a un numero tendenzialmente indefinito di soggetti, che possono intervenire più volte nel processo di decisione, proprio perché non abbiamo più un processo piramidale, dove ciascuno può intervenire in un momento soltanto del processo di decisione, per poi salire a un livello superiore, dal quale coloro i quali si trovano più in basso vengono esclusi; il procedimento a rete consente continui inserimenti nel processo di decisione

La pervasività del digitale moltiplica i possibili punti di accesso e di interazione fra cittadini e amministrazione ma, ad oggi, è stato un moltiplicarsi virtuale di un patrimonio di pochi, di una parte.

Per questo, fra le priorità da assumere rientra la dif-



fusione e l'uso dei nuovi media abbattendo significativamente i costi di gestione e contestualmente occorre sviluppare, poi, attraverso le scuole di ogni ordine e grado e gli operatori del terzo settore, percorsi di alfabetizzazione informatica e di utilizzo della Rete a fini sociali e di servizio, e non solo per intrattenimento.

Il processo di alfabetizzazione informatica sta seguendo un percorso "privato" e non pubblico. È l'introduzione delle tecnologie nelle case e l'uso a scopi ludici o di interesse personale a guidare gli italiani su Internet.

Il recupero del deficit di democrazia passa anche attraverso il sopravanzare della consapevolezza digitale, in questo senso dobbiamo investire per ridurre le distanze: materiali (le infrastrutture di accesso) e immateriali (le capacità di utilizzo).

Le tecnologie digitali non devono diventare uno strumento di esclusione e marginalizzazione, in quanto i costi sociali delle eventuali nuove distanze non solo sarebbero altissimi, ma graverebbero ancora una volta sulle minoranze e sulle fasce deboli.

Il digitale deve invece essere la nostra bussola per ritrovare la strada dell'equità, dell'opportunità, della mobilità sociale e della speranza collettiva.

Ma il grande tema del digitale, dei servizi è strettamente correlato e collegato alla produzione e gestione dei contenuti.

Quest'ultima è perseguibile investendo in sistemi di content management, che consentono, tramite un sistema di *workflow*, l'indirizzamento automatico dei dati: da chi crea i contenuti a chi li modifica, fino a chi approva la pubblicazione, che sarà subito disponibile in Internet.

In questo modo è possibile in tempi rapidi: stabilire un filo diretto con il cittadino fornendo tutte le informazioni in tempo reale, aumentare la trasparenza nella pubblicazione di appalti, gare ed i relativi esiti, coinvolgere il cittadino nelle scelte dell'amministrazione tramite l'adozione di sondaggi, forum e servizi, gestire processi che coinvolgono più strutture all'interno dell'amministrazione tramite l'adozione del *workflow management*, integrare il sistema con altri applicativi.

Ovviamente, come sempre avvenuto nel corso della storia, ogni grande innovazione introdotta nella vita quotidiana degli individui, accanto a grandi e nuove chances, produce anche nuove tematiche e nuovi problemi a cui offrire risposta. Internet è il più grande spazio pubblico che l'umanità abbia conosciuto. Un luogo dove tutti possono prendere la parola, acquisire conoscenza, produrre idee e non solo informazioni, esercitare il diritto di critica, dialogare, partecipare alla vita comune, e costruire, così, un mondo diverso di cui tutti possano egualmente dirsi cittadini.

Ciò determina, però, anche il fatto che l'intera ma-



teria dell'identificazione in rete per l'accesso ai servizi, che richiedono l'accertamento dell'identità deve essere ripensato, tenendo conto delle evoluzioni tecnologiche in questo preciso settore.

Oltre tale dato, chiaramente riconducibile al grande tema della tutela della *privacy*, è opportuno aver chiaro che, dal punto di vista normativo più complessivo, la reingegnerizzazione dei processi, in un quadro di sistema, richiede la definizione chiara dei servizi che ogni Amministrazione offre e delle modalità di erogazione.

In tale prospettiva, riveste cruciale importanza il codice dell'Amministrazione Digitale varato nella scorsa legislatura.

Il Governo intende integrarne i contenuti, estendendoli a materie come il tele-lavoro, il commercio elettronico e l'*e-Procurement*; rendere pienamente operativo il codice, incrementando alcuni strumenti da esso disciplinati quali, ad esempio, la firma digitale (il cui regime giuridico deve essere compatibile con un uso intensivo dello strumento) e la dematerializzazione dei documenti delle Pubbliche Amministrazioni, che deve essere maggiormente incentivata; dare concreta effettività ai principi contenuti nel testo, attraverso l'emana-zione di norme regolamentari e delle regole tecniche in esso previste.

Elemento fondante di tutti gli interventi deve essere

la capacità di fare sistema tra i diversi livelli della Pubblica Amministrazione, rispettando le singole autonomie e responsabilità. I modelli organizzativi e tecnologici per sviluppare l'interoperabilità tra i sistemi della PA sono ormai condivisi e si basano su standard aperti, ampiamente diffusi a livello della comunità nazionale ed internazionale. Tali modelli sono quelli su cui si baserà anche la cooperazione a livello europeo. Presentarsi a tale appuntamento con un vero e proprio Sistema Pubblico nazionale di Connettività, ci consentirebbe di porre il Paese in posizione di assoluto prestigio rispetto ai partner UE.

È bene far notare che il modello cooperativo ha una notevolissima implicazione anche a livello dell'organizzazione interna dei diversi settori della PA, in quanto richiede la determinazione di regole chiare per l'erogazione e misurazione della qualità dei servizi di competenza di un'Amministrazione. L'ottica è quella di definire nuovi processi a partire dalle funzionalità e dai servizi interni ed esterni forniti dalle Amministrazioni. In tal modo, si diminuiscono i tempi di definizione e attuazione di un processo, poiché si usano servizi già esistenti, e si ha un preciso controllo dei costi di attivazione e gestione.

È necessaria, quindi, una continua *governance* dei processi di innovazione, per adeguarli alle specifiche esigenze della struttura organizzativa e della normativa italiana. Sicuramente è indispensabile condividere con



le diverse Amministrazioni competenti alcuni elementi minimali fondanti, quali:

- ◆ la gestione efficiente ed autonoma del proprio patrimonio di dati e applicazioni per renderli disponibili all'esterno, utilizzando standard aperti per favorire l'integrazione tecnologica. Ciò implica, in molti casi, una riorganizzazione delle strutture e delle risorse esistenti;
- ◆ le modalità d'identificazione ed accesso ai sistemi della PA per il personale interno, i cittadini e i professionisti;
- ◆ la condivisione delle modalità di descrizione dei servizi e del formato dei dati. Pur nel rispetto dell'autonomia di gestione, è di fondamentale importanza che, dati e servizi relativi ad una stessa applicazione, siano descritti in modo omogeneo, per favorire l'integrazione tra le diverse Amministrazioni. Si pensi, ad esempio, ai dati relativi ai sistemi territoriali, sanitari o anagrafici, che possono richiedere uno scambio tra diversi Enti, sia a livello locale che nazionale, per cui è opportuna una codifica il più possibile condivisa;
- ◆ il monitoraggio della qualità dei servizi offerti, al fine di garantire lo sviluppo di modelli stabili ed affidabili.

A supporto dello scenario delineato, si possono individuare alcuni elementi cardine che vanno specifica-

mente tenuti in conto per la loro rilevanza generale: lo sviluppo delle applicazioni della larga banda, le infrastrutture per la cooperazione applicativa, lo sviluppo di sportelli unici, la gestione telematica dei registri pubblici e dei flussi documentali con validità giuridica, la dematerializzazione, la diffusione della firma digitale e della posta elettronica certificata, l'accessibilità dei siti web e la semplificazione della già richiamata comunicazione istituzionale.

Infine, occorre sottolineare il ruolo che l'innovazione tecnologica e digitale riveste per la competitività dei sistemi imprenditoriali che si trovano a dover rispondere alle sfide imposte dalle trasformazioni del sistema economico internazionale. La diffusione dell'ICT e dell'innovazione tecnologica, nei sistemi d'impresa va accompagnata e sostenuta attraverso azioni mirate a rimuovere gli ostacoli di natura culturale e sociale che producono resistenze al cambiamento, impedendo l'accumulazione e la diffusione del potenziale d'innovazione nei territori.

In particolare, l'azione del Governo riguarderà interventi di sostegno alla diffusione delle nuove tecnologie nel sistema delle imprese, accrescendo, in tal modo, la competitività dei settori produttivi tradizionali mediante una più stretta interconnessione con i settori ad alta tecnologia e con il sistema della ricerca pubblica.

È, inoltre, previsto il sostegno alla nascita di comparti

produttivi hi-tech, le cui performance attuali e le stime per il futuro, fanno intravedere significative potenzialità di sviluppo in grado di differenziare il tessuto produttivo nazionale e generare un effetto volano sui settori tradizionali del Made in Italy.

Tali obiettivi si raggiungeranno attraverso l'avvio e l'implementazione di grandi progetti di valenza nazionale, capaci di mobilitare risorse, imprese, enti pubblici e privati verso settori di rilevanza strategica per il Paese, integrando interventi di carattere verticale con interventi orizzontali, finalizzati allo sviluppo di un'adeguata cultura all'innovazione (comunicazione, formazione e trasferimento tecnologico) garantendo altresì lo sviluppo di adeguate interfacce tra il sistema della ricerca pubblica e le imprese.

Il rilancio della concertazione con le parti sociali

Un punto fondamentale dell'azione di Governo è rappresentato dal forte rilancio della concertazione con le parti sociali. Non è infatti possibile immaginare di riformare ed innovare la Pubblica Amministrazione senza il consenso, ma soprattutto, il contributo attivo dei lavoratori stessi.

La concertazione, infatti, va rilanciata con forza ma va anche innovata. Vi è la necessità di discutere con le forze sociali, non solo della legittima tenuta salariale ma anche - con un coraggioso confronto a "tutto

campo” - di come riorganizzare uno dei comparti più strategici e preziosi, affinché esso diventi il pilastro attorno al quale rilanciare la competitività del “sistema Paese”.

A tal fine, per sancire da subito un nuovo inizio, ho convocato dopo pochi giorni dal mio insediamento le organizzazioni sindacali ed ho proposto loro, ricevendo piena disponibilità, un percorso articolato in 4 tavoli tecnici di lavoro che riguardano rispettivamente:

- a) il precariato
- b) la formazione
- c) la contrattazione collettiva
- d) la previdenza complementare.

Vi è già uno specifico programma d’incontri ed il lavoro inizierà questa stessa settimana.

Ho voluto mettere subito al centro della discussione il tema della precarietà che, assieme a quello del ringiovanimento del comparto, rappresenta una priorità per la nostra azione di Governo.

Attraverso il tavolo dedicato, e valorizzando il lavoro già avviato dagli uffici del Dipartimento della Funzione Pubblica, dovremo, in tempi brevi, avere una reale radiografia del mondo del precariato presente nell’amministrazione: ciò significa comprendere entità del fenomeno, individuare le forme contrattuali utilizzate, i settori di impiego, il livello delle competenze e gli anni di esperienza. Comprendere a fondo lo stato reale del



problema ci consentirà di evitare il solito e negativo balletto di cifre - di solito fra le più variegata e in contrasto tra loro - che non aiuta, certo, ad entrare nel merito delle questioni e, quindi, elaborare soluzioni sostenibili e condivise. Si tratterà, poi, dati alla mano, di operare scelte politiche innovative e certo non ulteriormente gravose per i conti pubblici dello Stato ne tanto meno, in contrasto con i principi della Costituzione. Il costo dei lavoratori precari è già infatti annualmente previsto nel bilancio dello Stato, occorre soprattutto razionalizzare e consolidare tale spesa.

Alcune valutazioni generali però, al momento si possono già fare. A partire da quella che, essendo la gran parte di questi lavoratori giovani, il tema del precariato finisce naturalmente con l’intrecciarsi con l’esigenza di un forte ringiovanimento del comparto.

Considerando, infatti, il tasso di pensionamento naturale annuo stimato in circa il 2,8% (già parliamo quindi di 90 mila unità), la possibile abrogazione delle norme che prevedono la permanenza in servizio oltre i 67 anni e la messa a punto di meccanismi di incentivazione per accelerare le uscite previste dal pensionamento naturale, si potrebbe provare a costruire le condizioni strutturali di una più ampia politica di ringiovanimento del pubblico impiego, sulla scorta anche di un rapporto non paritario - almeno sotto il profilo anagrafico - tra “uscite” ed “entrate”: l’obiettivo tendenziale dovrebbe essere sostituire almeno un quarto

delle uscite naturali con giovani funzionari e dirigenti. Questo indirizzo potrebbe portare a delineare, negli anni, una PA più snella, più giovane e qualificata, più moderna, meno costosa.

In tale contesto va considerato anche l'istituto della mobilità che, attraverso la concertazione con le organizzazioni sindacali, deve consentire una più razionale distribuzione del personale a livello territoriale, utilizzando anche appositi incentivi in merito.

In particolare, secondo questi indirizzi generali, il settore della ricerca deve essere rafforzato attraverso un programma di assunzioni selettive, che consenta l'ingresso in forma stabile delle professionalità che operano con contratti flessibili nelle amministrazioni della ricerca, anche al fine di incrementare il numero dei ricercatori, particolarmente basso nel nostro Paese, e prevedendo un'osmosi tra il settore pubblico della ricerca e l'università. Si deve consentire pertanto agli Enti di ricerca, in considerazione della propria autonomia e così come avviene per le Università, di procedere nelle politiche di reclutamento per piani e programmi connessi alle attività istituzionali, sulla base delle risorse proprie, nonché in considerazione dei fondi stabili provenienti dall'esterno.

Tutto questo quadro, come detto prima, va inserito in un assetto di forte riduzione degli sprechi e di razionalizzazione della spesa. Avete avuto sicuramente



modo di leggere o ascoltare direttamente, pochi giorni fa, la relazione annuale della Corte dei Conti che ha denunciato lo stato "difficile" della spesa pubblica, sia generale che quella specifica del pubblico impiego.

Così come non è possibile fare riforme esclusivamente a costo zero, allo stesso modo va messo un freno a fenomeni degenerativi che tendono però, in un quadro economico generale difficile, a colpire l'intero assetto della PA.

Nei primi giorni del mio mandato, di concerto con la Presidenza del Consiglio dei Ministri, ho ad esempio cassato una commissione di esperti del Ministro, istituita dal mio predecessore, dal costo di circa 1,5 milioni di euro all'anno.

Più complessivamente, nell'ambito delle politiche di contenimento della spesa pubblica, occorrerà attivare una serie di misure volte a contenere il ricorso alle consulenze e alle collaborazioni, nonché ai soggetti esterni, al fine di favorire il pieno utilizzo e la migliore valorizzazione del personale in servizio.

Nell'ultimo decreto legge approvato venerdì dal Consiglio dei Ministri ho proposto una norma che stabilisce condizioni più restrittive per le Amministrazioni nell'attivare contratti di consulenza e che impone la massima diffusione sui siti web degli incarichi conferiti.

Inoltre, ho dato mandato agli uffici del Dipartimento della Funzione Pubblica di avviare un approfondito

monitoraggio sulle consulenze e di predisporre in tempi brevi una direttiva quadro in materia.

Tale volontà nasce anche dall'esigenza di rendere ancora più trasparente l'uso dello strumento delle consulenze. Alcuni enti, infatti, non comunicano neanche, come previsto, il numero e l'importo delle stesse rendendo così impossibile un monitoraggio continuo del fenomeno.

L'uso di una direttiva quindi deve servire, nel rispetto dei poteri delle Autonomie locali, a riportare il pur utile strumento dell'uso della consulenza in un quadro di certezza e trasparenza.

Sempre nel citato decreto ho proposto l'inserimento di una norma tesa alla "moralizzazione" degli stipendi dei Direttori Generali e Capi Dipartimento dei Ministri. La parte accessoria della retribuzione dell'alta dirigenza non sarà più lasciata all'autonomia del singolo Ministro, ma un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, stabilirà i parametri e i tetti massimi.

Logicamente centrale nella politica di concertazione è il tema del rinnovo dei contratti per il biennio economico 2006-2007. In questi giorni, in sede collegiale di Consiglio dei Ministri, stiamo affrontando la discussione sul dpef e quindi sulle risorse disponibili, nel rispetto delle contabilità finanziarie, per procedere al rinnovo dei contratti.



Ricordo che, attualmente, nella legge finanziaria per il 2006 sono state stanziare risorse finanziarie sufficienti solo a pagare l'indennità di vacanza contrattuale. A tal fine, in coerenza con l'Accordo del '93 sulla politica dei redditi, è opportuno integrare tale finanziamento per coprire almeno l'inflazione programmata nel biennio economico 2006-2007 (1,7% per il 2006 e 1,7% per il 2007).

Nel tavolo di lavoro con le forze sociali inerente la contrattazione collettiva, ritengo indispensabile riprendere il percorso, interrotto nella precedente legislatura, relativo alla piena privatizzazione del rapporto di lavoro. A tal fine, ritengo necessario non mettere in campo interventi legislativi che generino pericolose sovrapposizioni sulla contrattazione collettiva. Inoltre occorre riaffermare con forza il principio di distinzione tra politica e gestione rafforzando, a tale scopo, l'autonomia della dirigenza pubblica. Lo strumento principale per raggiungere tale obiettivo consiste nell'attivare un efficace sistema di valutazione sia nella definizione degli obiettivi sia nel loro reale conseguimento.

Un capitolo a parte merita la previdenza complementare.

Su tale materia, nel lavoro pubblico, occorre adottare tutte le misure già previste dall'attuale legislazione per completare l'istituzione dei fondi pensione nel settore pubblico (ad oggi l'unico fondo avviato è il Fondo

Espero, per il comparto scuola). Ho intenzione, con il supporto del Presidente Errani, di sbloccare il procedimento di approvazione del Fondo pensione per i dipendenti delle Regioni, Enti locali e Sanità, fermo da più di due anni, e concludere l'iter di approvazione dell'atto di indirizzo per l'istituzione del fondo pensione dei Ministeri e degli Enti pubblici non economici.

Investire sul personale: la formazione

Gli obiettivi di semplificazione appena descritti, il miglioramento della qualità dei servizi, la riorganizzazione dei processi di servizio e lo sviluppo dell'*e-Government* non si possono realizzare senza il coinvolgimento, la motivazione del personale e un forte investimento sulla formazione.

È indispensabile che le amministrazioni assumano la partecipazione del personale ai processi di innovazione come obiettivo strategico e condiviso con le organizzazioni sindacali.

In questo quadro è fortemente necessario che nelle linee strategiche, in materia di formazione, vengano coinvolti, in maniera diretta, i dirigenti dei vari livelli dell'Amministrazione. In questa maniera, si crea un sistema di responsabilità incrociata tra i vari livelli atto a generare standard formativi realmente necessari al conseguimento degli obiettivi preposti e non, come talvolta succede, alla definizione di percorsi non real-



mente utili al miglioramento delle competenze professionali del settore.

Generare un circuito virtuoso, in ambito formativo, dove la dirigenza sia anch'essa portatrice di una cultura volta all'innovazione.

L'offerta formativa deve avere le caratteristiche di una formazione continua per la Pubblica Amministrazione e deve essere strutturata in crediti formativi con valutazione ex-post che ne massimizzino l'efficacia. Una ipotesi di lavoro può essere un'azione di indirizzo che legghi un minimo di crediti formativi da acquisire annualmente con i meccanismi incentivanti della contrattazione decentrata.

L'implementazione rappresenta il momento della verità di una politica nella quale, come sottolineano molti studiosi di politiche pubbliche, è fondamentale il ruolo degli attori dell'attuazione della politica stessa e cioè delle amministrazioni, del personale e dei destinatari dell'azione amministrativa.

Questo ambizioso progetto di condivise e partecipate riforme, probabilmente vede il grande tema del rilancio della formazione quale sua pietra miliare.

Occorre pensare ad un riassetto generale delle strutture formative e, in particolare, della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione e del Foromez, a cui va affidata una nuova missione operativa.

Il Foromez deve essere rifocalizzato alla sua principale missione.

Bisogna evitare un'eccessiva parcellizzazione dell'offerta on demand e creare un catalogo di offerte di qualità, sfruttando anche apporti esterni nella fornitura di contenuti (università, esperienze dal mondo del lavoro, istituzioni etc.).

Le nuove tecnologie ed in particolare l'*e-Learning* possono offrire opportunità di maggiore diffusione ed efficacia di tale offerta formativa e pertanto occorre operare un quadro di razionalizzazione tra le attività del Forze e quelle di altri attori, operanti nel medesimo settore.

Per quello che riguarda la SSPA bisogna rivedere i programmi lasciando spazio, anche qui, alle esperienze che vengono dal mondo della Pubblica Amministrazione e del lavoro. A questo scopo, bisogna favorire un maggior scambio con le università ed il mondo esterno di docenti. La SSPA deve svolgere un ruolo forte nell'ambito dei programmi di internazionalizzazione, facendo accordi con strutture analoghe a livello europeo e spingendo su un modello di formazione a livello comunitario.

È su questo terreno che si gioca una partita strategica per il futuro della Pubblica Amministrazione del Paese.

Luigi Nicolais






*A cura dell'Ufficio Stampa
del Ministro per le Riforme e le Innovazioni
nella Pubblica Amministrazione*

