

**S**ono anni intensi e importanti per la Pubblica amministrazione italiana. Il vecchio dinosauro cerca faticosamente di cambiare pelle recuperando in efficienza, produttività e agilità, ponendosi sempre più a misura di cittadino e a servizio delle sue esigenze. Un processo di trasformazione iniziato sul finire degli anni Novanta, di cui solo ora si raccolgono i primi risultati, seppure - va detto per onestà - ancora frammentari e parziali. Il clima che si respira è, però, di cautela fiducia.

Il motore dell'innovazione è da ricercare nella spinta all'informatizzazione voluta fortemente dai responsabili del ministero dell'Innovazione (e, in precedenza, della Funzione pubblica), che riguarda da un lato il ripensamento di processi e progetti interni all'amministrazione e dall'altro i servizi che gli uffici amministrativi, centrali e periferici, offrono agli utenti. In termini tecnici, la chiave è nel ripensamento del back office e del front office, le due aree critiche identificate non a caso da consulenti ed esperti come le leve su cui puntare per lo sviluppo.

**I PRIMI BANDI NEL 2003.** Il cambiamento che è sotto gli occhi di tutti riguarda innanzitutto la penetrazione dell'e-government, ovvero la gestione digitale di pratiche, richieste, pagamenti e quant'altro necessitava di un tempo lunghissimo di ore di attesa davanti a uno sportello. Consistenti investimenti, pari a circa 180 milioni di euro, hanno permesso dal 2003, anno del primo bando emesso dal ministero dell'Innovazione per finanziare progetti di e-government, il fiorire di iniziative mirate a digitalizzare la vita delle amministrazioni rendendole realmente più vivibili per il cittadino. «A onor del vettore» racconta Ezio Lattanzio, amministratore delegato della Lattanzio associati, società di consulenza specializzata nell'assistenza progettuale della Pa, «i finanziamenti resi effettivamente disponibili dal ministero hanno avuto ordini di grandezza decisamente inferiori rispetto alle prime cifre ipotizzate quando la discussione sull'e-government venne avviata. Anche la Pubblica amministrazione ha dovuto fare i conti con la generale mancanza di risorse finanziarie, ma gli effetti non sono stati necessariamente negativi: da una parte, perché ci si è concentrati su progetti concreti, di effettiva

Sono 75 gli articoli del Codice dell'Amministrazione digitale, entrato in vigore il 1° gennaio 2006, destinati a cambiare la vita dei cittadini: una rivoluzione copernicana, che vede le esigenze degli utenti in primo piano e non più derogabili a necessità organizzative.

SCENARIO | LE PROSPETTIVE CONCRETE DELL' INNOVAZIONE

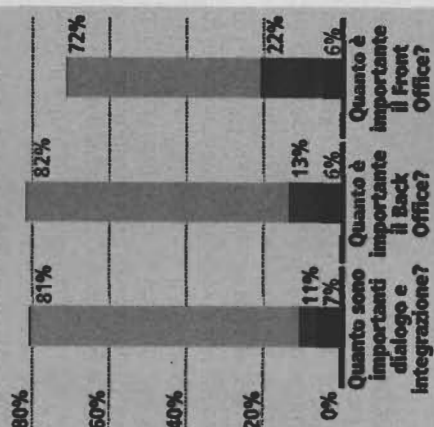
# L'E-GOVERNMENT ACCELERA E PORTA NUOVA ENERGIA

Siti internet e portali che erogano servizi ai cittadini sono il motore del cambiamento dello Stato. Che deve però impegnarsi a ristrutturare efficacemente i propri processi interni. Grazie anche agli investimenti stanziati.

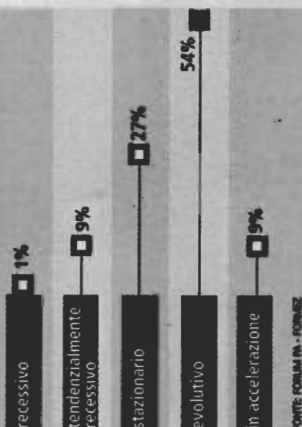
di GEA SCANCARELLO

## L'ONDA LUNGA PUBBLICA

I manager della Pubblica amministrazione credono di essere sulla buona strada e pensano che una Pa a rete e interconnessa abbia più possibilità di realizzazione.



## LE ASPETTATIVE FUTURE



attuabilità. Dall'altra perché si è innescato un inedito meccanismo di attenzione alle spese».

La rincorsa degli enti territoriali e di quelli centrali verso l'e-gov è evidente nella miriade di siti e portali nati su Internet, dove l'utente può non solo ricercare informazioni ma anche interagire virtualmente con le amministrazioni: un rapporto destinato a diventare sempre più facile, grazie anche alle direttive del Codice dell'Amministrazione digitale, fortemente voluto dal ministro Lucio Stanca ed entrato in vigore il 1° gennaio di quest'anno. E che conoscerà margini di miglioramento con la diffusione della Carta Nazionale dei Servizi (già quindici milioni di italiani ne sono in possesso), della nuova Tessera Sanitaria (47 milioni già distribuite ai cittadini) e della futura Carta d'identità elettronica, il cui cammino, tuttavia, è ancora lungo.

A CURA DI INWIGO COMMUNICATIONS

► **ATTENZIONE AI PROCESSI INTERNI.** Di fatto, gli stessi addetti ai lavori paiono credere fortemente nella capacità innovativa delle nuove tecnologie e dell'e-gov. Un'indagine commissionata dal **Forum**, l'istituto che fa capo al ministero della Funzione pubblica e che fornisce assistenza tecnica e servizi formativi alle amministrazioni locali, realizzata da **Forum Pa** tra i manager e gli esperti della Pubblica amministrazione, rivela che il 54% degli intervistati vede la trasformazione della Pa in evoluzione, e il 9% addirittura in accelerazione. Il dato da sottolineare è che l'81% è concorde nel dire che la massima attenzione va posta alla revisione dei processi interni delle istituzioni e non più solo al miglioramento dei servizi di front-office, ossia di quelli che sono in diretta relazione con la domanda dei cittadini e delle imprese.

«La reingegnerizzazione dei processi interni, ossia il loro ripensamento e la loro riorganizzazione, rimane il fattore critico della Pa» racconta ancora Lattanzio. «Finora ha prevalso un approccio sostanzialmente guidato dalla tecnolo-

gia. Vale a dire che i nuovi progetti e servizi sono stati guidati dalle soluzioni informatiche, sia in termini di strumenti sia per il coinvolgimento diretto degli addetti Iet dei vari enti. Sono rimasti per lo più esclusi i 'process owner', ovvero i reali responsabili dei processi, coloro che quotidianamente interagiscono e utilizzano per il proprio lavoro queste soluzioni. È come se fosse stata riprogettata la Ferrari senza chiedere nulla a Schumacher».

**LA NUOVA FORMAZIONE DEL BURECRATE.** In effetti, se l'obiettivo finale è un'amministrazione più efficace, che recupera cioè tempo e quindi lavora meglio e di più grazie anche all'informatizzazione delle risorse, il punto cruciale su cui concentrarsi è l'applicazione di nuovi flussi di lavoro, ripensati a partire dalle nuove potenzialità informatiche: in altre parole, l'integrazione tra l'innovazione tec-

nologica e pratica amministrativa. Un problema che non si risolve con la semplice informatizzazione dei processi e del personale, ma che ha a che vedere con un approccio sistematico e culturale, che nel nostro Paese sta muovendo solamente oggi i primi passi. Le risorse limitate hanno impedito infatti una gestione centralizzata e unitaria dei progetti di innovazione, lasciando spazio a iniziative frammentarie e individualizzate, dove non mancano casi di eccellenza. «Perché ciò divenga norm» dice Lattanzio «servono un adeguato sistema di governance interna delle amministrazioni, la cooperazione tra le diverse istituzioni e l'attenzione al project management, ovvero la gestione manageriale di ogni singolo progetto di e-gov». Tre fattori importanti che hanno una base comune: la formazione e riqualificazione del personale all'interno delle istituzioni. ■

#### I NUMERI

**134**  
**PROGETTI**

per l'e-gov finanziati a oggi dal ministero.

**20**

**MILIONI** di cittadini che possono beneficiare dei nuovi servizi telematici.