

Presidenza del Consiglio dei Ministri

*Ministro per la pubblica amministrazione e  
l'innovazione*

# **LINEE PROGRAMMATICHE SULLA RIFORMA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

## **- Piano Industriale -**

Bozza: Primo Progress

Mercoledì, 28 maggio 2008

# PREMESSA



# PREMESSA



Il tema della **modernizzazione della Pubblica Amministrazione** è cruciale per il Paese nel suo complesso:

- non solo **per le rilevanti dimensioni “quantitative”** in gioco in un momento di evidente e grave gracilità competitiva del sistema economico (*è stato stimato nell’equivalente di 2 punti di PIL un recupero di efficienza del 10% nella PA*);
- **ma anche per la speciale configurazione dei caratteri dominanti dell’impresa privata italiana** (*modesta dimensione, proprietà familiare, vocazione all’esportazione, concentrazione nel manifatturiero e nei segmenti medi di valore, elevati costi dei fattori, etc.*).

Ciò rende **strategico il ruolo dei beni e servizi pubblici offerti**, in termini di quantità disponibili, qualità, costo, non meno che di coerenza/adequatezza con la domanda.

# PREMESSA



Per tracciare le traiettorie di un rapido ed efficace **programma di risanamento, ristrutturazione e rilancio della macchina pubblica italiana**, bisogna muovere da alcuni presupposti condivisi:


1. la dotazione di **capitale umano** della nostra Pubblica Amministrazione;
2. i **livelli retributivi allineati al settore privato**;
3. la **produttività media** dei dipendenti pubblici e l'**efficienza media** delle organizzazioni pubbliche;
4. il ***deficit* competitivo**;
5. la **mancanza della figura del datore di lavoro**.

# PREMESSA



- 1. La dotazione di capitale umano della nostra Pubblica Amministrazione** è mediamente adeguata e addirittura, comparata a quella disponibile nel settore privato, migliore per alcune voci significative: tassi di scolarità, presenza femminile e distribuzione “orizzontale” delle competenze (*restano preoccupanti l’età mediamente elevata e la scarsa apertura internazionale*).

# PREMESSA


- 
- 2. I livelli retributivi sono allineati al settore privato** (*soprattutto per le posizioni professionali d'ingresso*) e contrassegnati da una dinamica di **crescita più favorevole** (*a fronte di ciò l'attuale posizionamento economico-normativo dei dipendenti pubblici è caratterizzato da nessun rischio occupazionale, bassa mobilità e una quasi automatica progressione di carriera, materia di una vera condizione di privilegio nei confronti dei dipendenti privati, che in più scontano crescenti e assai elevati rischi occupazionali, instabilità professionale e carriera retributiva molto meno garantita*).

# PREMESSA




- 3. La produttività media dei dipendenti pubblici e l'efficienza media delle organizzazioni pubbliche sono assai basse, non solo rispetto alle migliori prassi consolidate nei Paesi occidentali nostri *competitor*, ma anche e soprattutto rispetto agli indici di funzionamento del settore privato.**

# PREMESSA

- 
- 4. Il *deficit* competitivo comparato deriva sia da regole sia da forme organizzative inadeguate:** è, infatti, soprattutto l'improprietà dei modelli adottati che genera i noti effetti perversi sulla distribuzione delle risorse (*p.es.: il 50% ca. del personale è addetto ad attività estranee alla missione istituzionale dell'Amministrazione di appartenenza, ed è invece dedicato ad attività di back-office, funzionali alla mera sopravvivenza "definalizzata" dell'Amministrazione stessa; la produttività della PA nelle sedi al Sud è la metà di quelle al Nord; le sedi centrali delle Amministrazioni assorbono elefantiache quantità di personale rispetto a quelle distribuite nel territorio, con una proporzione 3 volte peggiore che nel privato; etc.*).



# PREMESSA

- 
5. **Occorre introdurre nel lavoro pubblico la figura del datore di lavoro a cui sia possibile imputare l'eventuale responsabilità di un "fallimento" dell'Amministrazione, analogamente a quanto avviene per il fallimento civilistico nel settore privato.**

Se nelle aziende private un imprenditore non sa gestire la sua azienda e non è capace di impartire le giuste direttive ai collaboratori, né di controllare se sono capaci di assicurare la salute economica e lo sviluppo all'impresa, questa va in fallimento o in amministrazione controllata, e si portano i libri in tribunale. **L'imprenditore paga di persona. Lo stesso deve avvenire, in termini politico-amministrativi, per le Amministrazioni pubbliche.**

Oggi, almeno gli enti locali possono essere commissariati e i loro organi eletti possono essere sciolti, ad esempio nel caso estremo in cui si hanno prove di infiltrazioni mafiose. Ma per lo stato centrale non valgono neanche queste regole estreme.

# PREMESSA



Occorre, quindi, stabilire **il principio della responsabilità datoriale (politica e amministrativa)** anche nel pubblico. **Manca ancora**, e noi vogliamo costruirla, **la figura del datore di lavoro politico-amministrativo, che in base alla legge impartisce le direttive ai dirigenti pubblici.** Il ministro, il governatore, il sindaco debbono sapere che se il ministero, la regione, il comune non manterranno gli obiettivi finanziari e produttivi su cui si sono impegnati, saranno obbligati ad **ammettere le loro responsabilità** e, al limite, anche a dimettersi dall'incarico.

In questo modo si potrà **stabilire una piena analogia con l'impresa privata** e si potranno introdurre criteri non occasionali per la selezione, nella classe politica, di buoni amministratori. Criteri che fino a questo momento sono mancati al Paese.


# PREMESSA



Sulla base di questi presupposti, è necessario convergere su **alcune linee-guida di carattere culturale:**

- a) la **necessità di un passaggio** dalla cultura del procedimento a quella del **provvedimento**, da quella dell'adempimento a quella del **risultato**, da quella della funzione a quella del **processo**, da quella dell'autotutela a quella della **responsabilità**;
- b) l'urgenza di una **profonda revisione dei processi produttivi delle amministrazioni**, con l'obiettivo di **ottenere risparmi economici** e una migliore **soddisfazione dell'interesse del cittadino-cliente**;

# PREMESSA

- 
- c) un progressivo e generale **allineamento delle prestazioni delle organizzazioni pubbliche** sia ai *top performer* esistenti, sia ai **benchmark internazionali** più evidenti e più affidabilmente mutuabili;
  - d) l'indispensabilità di **estendere le aree della gestione a concetti, indirizzi e pratiche analoghi a quelli presenti nel privato** in termini di autonomia, economicità e delegificazione della gestione;
  - e) la **trasformazione dell'attuale modello di relazioni industriali**, a vocazione difensiva e consociativa, in un **modello a vocazione propulsiva e partecipativa** (*partnership sociale*) nella riorganizzazione delle amministrazioni e della gestione delle risorse umane ai fini del risultato;
  - f) l'**utilizzo in via primaria e fondamentale della risorsa umana, delle sue competenze professionali**, delle sue motivazioni e delle sue capacità relazionali e organizzative.

# PREMESSA



**Nella PA italiana esiste un bacino di produttività latente e inespressa**, straordinario per intensità di dimensione e per facilità di accesso, **il cui utilizzo è compito immediato e primario del Governo, delle parti sociali, delle categorie economiche, dell'intera società civile.**

Da un lato si può prudenzialmente stimare che esso – in un orizzonte temporale di medio periodo (3-5 anni) – sia attingibile **nella misura del 20%**, generando un recupero di risorse economiche pari a ca. 40 mld € **senza lacerazioni sociali od occupazionali** (*attraverso il blocco del turnover e la copertura di bisogni pubblici oggi non presidiati*).

Dall'altro, si può prevedere che una **netta accelerazione dei livelli di efficienza della macchina pubblica** generi a sua volta un **poteroso effetto booster sul settore privato**, che oggi sconta nel suo sistema di costi un implicito onere di “inefficienza burocratica” gravoso e iniquo.

# **1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO**



# 1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO



E' indispensabile **qualificare, migliorare e rafforzare l'insieme dei beni e servizi pubblici prodotti**, al fine di raggiungere **nell'arco di 3-5 anni gli standard internazionali** in termini di **rapidità dei processi amministrativi e qualità** degli stessi beni e servizi offerti.

Dobbiamo, pertanto, **introdurre**, nell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni, ***sistemi di selezione, valutazione e gestione improntati al merito e alla trasparenza*** anziché all'anzianità e alle pressioni di forze politiche e sindacali.

**Riconoscere e premiare chi vale e si dà da fare e sanzionare chi non fa il proprio dovere** favorirà l'innalzamento della produttività di tutto il settore pubblico, **affinché i cittadini ricevano servizi migliori e in tempi più rapidi.**

# 1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO



## Le direttrici sono cinque:

1. riconoscere e premiare **il merito**;
2. potenziare e **valutare con criteri moderni e trasparenti** l'operato del personale delle amministrazioni pubbliche;
3. ridefinire **diritti e doveri del dipendente pubblico**, restituendo dignità e prestigio a questo ruolo e consentendo di sanzionare chi lo svalorizza con un comportamento scorretto;
4. rivalutare il ruolo e i compiti del **dirigente pubblico**;
5. potenziare la funzionalità delle amministrazioni attraverso la contrattazione collettiva e integrativa anche al fine di **consentire la riorganizzazione dei luoghi di lavoro** in accordo con i modelli dell'organizzazione del lavoro ad alta performance.



# 1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO



## 1. Merito e premialità

In questo momento esiste una **elevata recettività** da parte di un gran numero di italiani a far sì che un nuovo “**circolo virtuoso del merito**” si espanda e si estenda a tutta la nostra società. Il sistema migliore per creare una società meritocratica, fino a prova contraria, è il **libero mercato che diventa, quindi, il contesto essenziale** dove l'individuo viene misurato in base ai suoi risultati.

Ma **nessuna società può divenire meritocratica senza uno Stato che goda della fiducia dei cittadini e sia esso stesso un simbolo del merito.**

**Solo una pubblica amministrazione meritocratica può avere la credibilità e la forza per immettere meritocrazia negli altri fondamentali motori dell'ascensore sociale e delle pari opportunità.** Uno straordinario miglioramento del livello di servizio pubblico deve essere uno dei pilastri della nuova “**politica del merito**”.

# 1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO



In tale ambito, saranno individuati **sistemi di misurazione e valutazione delle organizzazioni pubbliche** diretti a rilevare la corrispondenza dei servizi e dei beni resi ad **oggettivi standard di qualità** rilevati anche a livello internazionale, nonché stabilire **percentuali minime di risorse finanziarie da destinare al merito e alla produttività.**

Il **bilancio di ciascuna amministrazione** deve assumere un ruolo fondamentale, non solo ai fini giuridico-contabili, ma per **valutare l'efficienza complessiva dell'amministrazione stessa.**

**I risparmi di gestione potrebbero essere utilizzati per premiare dirigenti e impiegati** (*si pensi, ad es. ai consumi di carta ed energia, ai risparmi ottenibili attraverso la raccolta differenziata della carta ecc.*).

# 1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO



## 2. Valutazione del personale

Saranno definiti **precisi e obiettivi sistemi di misurazione e valutazione delle organizzazioni pubbliche**, in grado di rilevare se i servizi resi ai cittadini sono improntati a standard di tempestività e qualità **definiti anche a livello internazionale**; lo scopo è valorizzare l'impegno e la professionalità dei singoli e delle strutture di appartenenza.

**La valutazione del personale deve essere**, unitamente al riconoscimento del merito e agli incentivi, e alla soddisfazione dei cittadini e dello stesso personale per il proprio lavoro e per l'organizzazione del processo produttivo cui partecipa, **il volano per un'amministrazione pubblica produttiva ed efficiente**.

**I risultati** della valutazione delle singole amministrazioni dovranno essere **resi pubblici e trasparenti** mediante i siti internet, ai quali i cittadini potranno rivolgersi per avanzare proposte di miglioramento e segnalare eventuali difetti e disservizi.

# 1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO



## 3. Dirigenza

Il dirigente deve diventare il cardine **della manovra di miglioramento della produttività e della qualità dei servizi**. Le norme previste tendono a trasformare il dirigente pubblico in un vero **manager, reso il più possibile autonomo** nell'uso delle **risorse umane e finanziarie**, attribuendogli precise ed ampie competenze in materia di organizzazione degli uffici e dei servizi.

La **valutazione della dirigenza** deve essere il primo tassello dell'intero sistema di valutazione di tutto il personale. Una delle conseguenze più importanti della nuova valutazione dovrà essere un'**effettiva differenziazione delle retribuzioni di risultato dei dirigenti sulla base esclusiva del merito**.

# 1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO



Al dirigente sarà anche assegnato **il compito di vigilare sulla effettiva produttività dei collaboratori** che gli saranno assegnati, e sarà considerato **responsabile delle violazioni disciplinari** che non segnalerà tempestivamente.

Viene anche prevista una specifica ipotesi di **responsabilità del dirigente nel caso di omessa vigilanza** sulla effettiva produttività delle risorse umane assegnate.

Un ulteriore importante principio sarà quello di **rivedere in senso meritocratico la disciplina dell'accesso alla dirigenza**, anche a quella di prima fascia. L'applicazione di questo principio sarà reso più facile dall'adozione di un sistema regolare di valutazione (almeno semestrale).

# 1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO



## 4. Definire diritti e doveri del dipendente pubblico

Per rendere più efficienti gli uffici pubblici occorre anche combattere la **scarsa produttività e l'assenteismo**.

Questo si può ottenere attraverso **un'organizzazione più flessibile e attenta alla collocazione produttiva dei dipendenti**; ma si rende anche necessario modificare la disciplina delle sanzioni e della responsabilità nell'ambito del rapporto di lavoro dei dipendenti pubblici.

In particolare, bisognerà semplificare e accelerare **le fasi dei procedimenti disciplinari**, con particolare riferimento a quelli per le infrazioni di minore gravità.

# 1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO



## 5. Potenziare la funzionalità delle amministrazioni attraverso la contrattazione collettiva e integrativa

Saranno previste una serie di **misure volte ad accelerare le procedure di contrattazione**, al fine di **evitare i cronici ritardi** degli anni passati. In particolare si prevede:

- una **riduzione dei comparti di contrattazione**;
- revisione della **durata dei CCNL in linea con il settore privato**;
- individuazione di **criteri di regolazione della contrattazione di secondo livello** al fine di consentire il pieno raccordo con la situazione economica e finanziaria dell'Ente e con il rendimento complessivo dell'amministrazione;

# 1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO



- **riordino dell'ARAN** in modo da garantire una **rapida**, e possibilmente, una **simultanea definizione dei Contratti**;
- **potenziamento del potere di rappresentanza delle regioni e delle autonomie locali** e revisione del sistema della contrattazione anche in vista del ***federalismo fiscale***;
- introduzione di una **clausola di salvaguardia relativa alla durata dei contratti** in caso di esubero della spesa dei CCNL.

Si prevede anche di **rafforzare l'autonomia e la responsabilità del datore di lavoro pubblico nella gestione delle risorse umane**, riconoscendogli competenza esclusiva in materia di valutazione del personale, progressione economica, riconoscimento della produttività e mobilità.



## **2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**



## 2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI



**Parallelamente alla riforma del lavoro pubblico**, occorrerà intervenire con misure, normative e non, **dirette a razionalizzare l'organizzazione delle Pubbliche Amministrazioni** e a sviluppare una forte accelerazione dell'innovazione tecnologica.

**Le azioni si muoveranno su quattro punti principali.**

- 1. Mobilità delle funzioni.**
- 2. Qualità e Customers' satisfaction.**
- 3. Utilizzo ottimale degli immobili.**
- 4. Sponsorizzazioni e project financing.**

# 2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI



## 1. Mobilità delle funzioni

Le attribuzioni delle amministrazioni centrali sono definite per legge. Tuttavia, spesso **occorre adattare i moduli organizzativi** deputati all'erogazione di prestazioni e servizi e, al tempo stesso, **concentrare le singole amministrazioni sulle funzioni che si ritengano essenziali**. Ciò richiede un processo di **riallocazione delle funzioni tra amministrazioni** (e tra i livelli di governo centrale e locale) **nonché tra amministrazioni e privati**, secondo un modulo possibile che possa prescindere dall'intervento legislativo.

**Principi-guida di tale processo sono:**

- la sussidiarietà, orizzontale e verticale;
- la mobilità delle funzioni;

anche al fine di assicurare una maggiore creatività, innovatività e autonomia del lavoro pubblico, la possibilità di carriere indipendenti da raccomandazioni e anzianità, un'amministrazione più intelligente e più colta, una maggiore soddisfazione dei lavoratori e una più efficace partnership sociale.

# 2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

## 2. Qualità e Customers' satisfaction

E' necessario **migliorare la qualità dei servizi pubblici** promuovendo la gestione orientata al miglioramento continuo, la adozione di standard, la misurazione della soddisfazione ed il benchmarking.

Sarà **incentivato il ricorso a modelli di eccellenza**, basati su autovalutazione e miglioramento continuo, in linea con indirizzi europei (CAF-Common Assessment Framework) nelle amministrazioni statali e non; sarà data attuazione all'art.11 d.legs 286/99 per la definizione di standard di qualità nei servizi pubblici; sarà promossa la adozione di strumenti per la misurazione ed il miglioramento della soddisfazione dei servizi pubblici on line ed in presenza; saranno valorizzate e disseminate le pratiche di eccellenza anche attraverso premi di rilevanza nazionale, saranno attivate iniziative di benchmarking tra amministrazioni.

## 2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI



### 3. Utilizzo ottimale degli immobili

Occorre **consentire negli immobili pubblici attività aggiuntive rispetto a quelle cui è destinato l'immobile in via primaria**. Ciò consente di fornire servizi collegati tra loro all'utenza e di utilizzare anche risorse umane che si rendano disponibili, previa corresponsione di forme di retribuzione.

### 4. Sponsorizzazioni e project financing

Saranno previste misure volte a **favorire e incrementare le iniziative di sponsorizzazione e di finanziamento di progetto**, già consentite dalla legge, con una loro programmazione da parte delle amministrazioni dello Stato. Ciò consentirà l'utilizzo di risorse finanziarie **per le seguenti priorità: maggiori entrate**, nuove disponibilità finanziarie da destinare a **nuova occupazione** anche temporanea, incremento degli **stanziamenti destinati a incentivare produttività del personale e dei dirigenti**.

La sponsorizzazione potrà essere utilizzata anche per le finalità dell'utilizzo ottimale degli immobili.

## 2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI



Inoltre, sulla base delle migliori esperienze nazionali e internazionali di razionalizzazione dei servizi pubblici, vanno in particolare predisposte e implementate **due diverse tipologie di piani di azione** (*non necessariamente legislativi*), rispettivamente orientate a:

- a) l'una, **conseguire recuperi strutturali di efficienza**, attraverso la riduzione degli *overhead*, la ristrutturazione delle missioni operative e dei relativi processi, la razionalizzazione e la concentrazione dei livelli e delle strutture organizzative, accorciare la catena decisionale (diminuire il numero dei dirigenti, favorire l'ingresso di nuove professionalità polifunzionali di supporto al dirigente);
- b) l'altra, **conseguire benefici *one-shot* di cassa**, attraverso la dismissione di quote inessenziali del patrimonio o del *business*.

## 2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

La prima tipologia di piani sarà articolata lungo le seguenti linee di intervento:

- I. **significativa contrazione delle mere attività di supporto e *back-up* alle attività istituzionali delle Amministrazioni**, attraverso la loro concentrazione in poli specialistici di eccellenza (amministrazione del personale, selezione del personale e organizzazione dei concorsi, contabilità, tesoreria, patrimonio e acquisti, comunicazione non strategica, ecc.), unificati presso l'Amministrazione – o più amministrazioni – che assolvono detti compiti nel modo più efficace.
- II. **Generale riconfigurazione di tutti i processi organizzativi alla luce della loro diretta riconducibilità alle missioni istituzionali** (logica *pull* e non *push*), eliminando ogni fase non connotata da adeguato valore aggiunto attraverso la re-ingegnerizzazione focalizzata del flusso procedimentale e amministrativo. Il *saving* può essere prudenzialmente individuato nel 20% dei costi generali di funzionamento: e può pertanto essere assegnato alle Amministrazioni come obiettivo obbligatorio di miglioramento nel triennio.

## 2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI



- III. Allineamento progressivo delle prestazioni di tutte le articolazioni organizzative delle Amministrazioni ai *top performer* interni censiti come tali.
- IV. **Revisione delle politiche d'acquisto di beni e servizi**, secondo le logiche e i modelli del *strategic sourcing*. Si penalizzeranno quelle amministrazioni che non provvedono (a titolo di esempio):
  - all'acquisto di energia mediante l'individuazione delle migliori offerte;
  - all'acquisto delle TLC mediante l'individuazione delle migliori offerte;
  - all'adozione di programmi di dematerializzazione;
  - alla raccolta differenziata della carta;
  - ...
  - ...

**Trasformazione, pur mantenendone la proprietà in mano pubblica, degli Enti e Istituti a vocazione economica**, a cominciare da quelli previdenziali e assicurativi, in società per azioni o Agenzie, al fine di conseguire i relativi benefici, sia in termini di riduzione dei costi di funzionamento sia di semplificazione e fluidificazione dei modelli di gestione e di prossimità al cliente/utente. Alcune amministrazioni possono finanziarsi, almeno in parte, vendendo servizi collaterali alla propria attività istituzionale, a prezzi di mercato.



## 2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

La seconda tipologia di azioni sarà concentrata sulle seguenti attività:

- I. **dismissione delle quote residue dei patrimoni immobiliari delle Amministrazioni e degli Enti** ancora inutilizzate o insufficientemente utilizzate, nonché dei titoli azionari od obbligazionari non pubblici ancora detenuti dagli Enti; cessione delle attività *non-core*, di fatto costituite in “rami d’azienda” improduttivi, degli Enti;
- II. **razionalizzazione delle sedi e degli uffici periferici delle Amministrazioni e degli Enti**, concentrando, accorpando e unificando i presidi sui territori, qualificandone la logistica e riformandone il *lay out* alla luce dei nuovi *standard* internazionali e alle migliori prassi di organizzazione del lavoro e di relazione con i clienti;
- III. **re-ingegnerizzazione della presenza delle sedi e dei servizi sul territorio**, superando la logica del presidio “fisico” delle aree periferiche, attraverso il rafforzamento delle relazioni – sia *Business to Business*, sia *Business to Consumers* – telematiche e telefoniche con i clienti e attraverso l’attivazione di sinergie in convenzione con altri attori (p.es. Poste, banche) presenti in modo distribuito e diffuso sul territorio nazionale, e conseguentemente dismettendo le sedi “minime” (sotto i 20/30 addetti).

### **3. RUOLO STRATEGICO DELLA DIGITALIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**



### 3. RUOLO STRATEGICO DELLA DIGITALIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



**Il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)** ha definito il quadro di diritti dei cittadini e delle modalità da parte delle PP.AA. di utilizzare le nuove tecnologie. **Il Sistema Pubblico di Connettività (SPC)** rappresenta una parte consistente del piano di attuazione della normativa contenuta nel CAD.

**Negli ultimi anni**, accanto alle grandi aree tradizionali di sviluppo informatico, previdenza e finanza, **si è venuta sviluppando una intensa attività di realizzazione di progetti di digitalizzazione**, sovente sperimentali, **che hanno interessato una molteplicità di amministrazioni sia centrali che periferiche.**

Tale intensa attività, che ha comportato costi ingenti, è stata generalmente scoordinata e disordinata con sprechi e duplicazioni.

### 3. RUOLO STRATEGICO DELLA DIGITALIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



E' significativo osservare come **solo una piccola percentuale dei servizi on-line della Pubblica Amministrazione – circa il 17%** di quelli della PAC secondo la Relazione 2007 del CNIPA – **permetta di concludere in rete l'intero iter della procedura**. I risultati sono stati generalmente scarsi, sia sotto il profilo del back-office, sia soprattutto sotto quello del front-office: poco è stato percepito dal cittadino, ancor meno di effettivamente utile.

**Ciò è dovuto** alla mancanza di una effettiva “cabina di regia”, alla scarsa cultura del risultato all'approccio generalmente poco orientato alle esigenze del cittadino-cliente, in una parola **alla debolezza della committenza**.

**Occorre porre rimedio urgente a questo stato di cose, a partire dai soggetti che fanno parte del Ministero, Dipartimento Innovazione e Tecnologie (DIT) e Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione (CNIPA), che sono gli strumenti fondamentali dell'azione di digitalizzazione della PA, riordinandone attività e competenze e rilanciandone il ruolo di “cabina di regia” del processo di ammodernamento tecnologico della pubblica amministrazione.**

### 3. RUOLO STRATEGICO DELLA DIGITALIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



Il Ministro utilizzando **gli strumenti** ad oggi disponibili (*una Rete unica di Nuova Generazione tra le più avanzate d'Europa*), **sia normativi che infrastrutturali e tecnologici**, darà concreta attuazione ai seguenti principi guida:

1. Raggiungere la piena **condivisione e interoperabilità** tra le banche dati delle diverse amministrazioni centrali e locali. L'amministrazione potrà in tal modo essere unica davanti a ogni cittadino e ad ogni impresa.
2. Non potranno più essere richiesti ai cittadini e alle imprese dati che sono già in possesso delle amministrazioni pubbliche, pertanto la modalità **one-stop-shop** dovrà diventare pratica generalizzata .

### 3. RUOLO STRATEGICO DELLA DIGITALIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



3. Al cittadino dovrà essere garantito **un unico strumento di accesso ai servizi**, valido sia ai fini sanitari che fiscali (il codice identificativo personale).
4. Qualunque **servizio accessibile in forma digitale** non dovrà più essere erogato in formato cartaceo.
5. Le amministrazioni **aboliscono l'uso della carta** (dematerializzazione).
6. **Un sistema di call center** guiderà il cittadino e le imprese all'uso dei nuovi servizi.
7. I cittadini avranno a disposizione attraverso un sistema di **reti amiche** i servizi pubblici in condizioni di prossimità ed amicalità. A questo scopo verranno messe in competizione e sovrapposizione tra loro le reti di massima capillarità.

# CONCLUSIONI



# CONCLUSIONI



**L'insieme delle misure del Piano industriale deve saper parlare a tutti i dipendenti pubblici:**

- rinnovare la loro missione e il loro impegno,
- migliorare le loro *performance* e, contestualmente, la loro remunerazione,
- evidenziarne la valenza di servizio alla Repubblica e alla democrazia,
- saper suscitare energie e speranze per l'innovazione e per il futuro.

**Le amministrazioni pubbliche** devono tornare ad essere **strumenti essenziali per la crescita civile, sociale ed economica del paese.**



# CONCLUSIONI



Il Ministro intende dare attuazione a questo piano non solo attraverso la migliore normativa esistente, ma anche attraverso i rilevanti strumenti operativi di cui già dispone:

- **i Dipartimenti** (Funzione pubblica e Innovazione),
- **Scuola superiore della Pubblica Amministrazione,**
- **CNIPA,**
- **ARAN e**
- **FORMEZ.**

**Il piano industriale prevede, pertanto, la rivisitazione e il rinnovamento delle missioni di questi Enti, al fine di dare piena attuazione alle presenti linee guida.**