

# Speciale

**informatica, innovazione e tributi**



**L'innovazione  
passa dai Comuni**

# TRASPARENZA EFFICIENZA CONTROLLO

**SPM**  
consulting

 **Projectmate<sup>2.0</sup>**  
La soluzione logica

SPM consulting  
viale Stelvio 66  
20159 Milano  
Telefono 02 202 404 26  
[www.spmconsulting.it](http://www.spmconsulting.it)

# Speciale

## informatica, innovazione e tributi

- 04 **Le molte strade dell'innovazione in Lombardia** - Paolo Covassi
- 06 **Icar e Icar Plus ovvero prove di dialogo fra diversi sistemi**  
Sergio Madonini
- 08 **Dalla Carta Regionale dei Servizi alla Centrale Acquisti**  
Lombardia Informatica
- 10 **Accesso facile ai servizi comunali se il cittadino è informat(izzat)o**  
Sergio Madonini
- 12 **L'e-procurement e i suoi vantaggi** - Consip
- 14 **Per crescere servono tempi e finanziamenti certi** - Antonio Colombo
- 16 **L'esempio dell'illuminazione pubblica** - Consip
- 18 **Metro5: quando l'innovazione passa sottoterra** - Raffaele De Simone
- 20 **Comunicare fa rima con innovare** - Paolo Covassi
- 22 **Gestire la complessità**
- 24 **Innovazioni ecologiche**
- 26 **La Pubblica Amministrazione più vicina a cittadini e aziende**
- 28 **Posatacertificat@ il servizio che rivoluziona la comunicazione**
- 30 **L'offerta di Poste Italiane per la sanità**
- 33 **In 28 biblioteche comunali l'accesso alla rete è gratuito**  
Davide Pasquini
- 34 **Tecnologie verdi che fanno risparmiare** - Davide Pasquini
- 36 **Un laboratorio per migliorare i servizi pubblici locali**  
Sergio Madonini
- 38 **Tecnologia italiana all'avanguardia**
- 40 **Incrociando le banche dati aumentano le entrate** - Sergio Madonini
- 42 **Dialogo tra Amministrazioni** - Sergio Madonini
- 44 **Una rete di Comuni per le sfide del futuro** - Stefano Toselli
- 46 **Multe senza frontiere** - Paolo Covassi
- 48 **Tecniche di riscossione: l'esperto risponde** - Raffaele De Simone



Supplemento a Strategie Amministrative,  
mensile di notizie e commenti per  
amministratori e funzionari degli enti locali

Anno IX numero 10 > Dicembre 2010

A cura di Lo-C.A.L.  
associazione promossa da Anci Lombardia  
e Legautonomie Lombardia  
in collaborazione con Upel

**Direttore responsabile**  
Ferruccio Pallavera

**Vicedirettori**  
Angela Fioroni, Giulio Gallera

**Hanno collaborato a questo numero**  
Paolo Covassi, Raffaele De Simone, Sergio Madonini,  
Giacomo Merzi, Davide Pasquini, Stefano  
Toselli

**Segreteria di redazione**  
Sergio Madonini

**Per contattare la redazione**  
redazione@strategieamministrative.it  
tel. 02.26707271 - fax 02.25362042

**Edizioni on-line**  
www.strategieamministrative.it

**Direttore responsabile**  
Ferruccio Pallavera

**Redazione**  
Sergio Madonini, Lauro Sangaletti,  
Massimo Simonetta

**Advertising e progetti speciali**  
Simone Dattoli (responsabile), Raffaele De Simone,  
Paolo Covassi

**Pubblicità**  
Concessionaria esclusiva  
Ancitel Lombardia srl via Cornalia, 19 - Milano  
tel. 02. 6705452  
info@strategieamministrative.it

**La rivista si vende solo per abbonamento**  
Abbonamenti annuali Singoli: euro 40,00  
Cumulativi: (minimo 10 copie): euro 20,00

**Modalità di sottoscrizione**  
presso le librerie specializzate, o direttamente  
presso l'editore telefonando al n. 02.26707271

**Editore**  
Ancitel Lombardia srl  
P.zza Duomo, 21 - 20121 Milano

**Progetto Grafico**  
Manuel Bravi, Francesco Camagna

**Impaginazione**  
Manuel Bravi

**Stampa**  
Centro Stampa Quotidiani spa  
via dell'industria 52 - 25030 Erbusco (Bs)

**Distribuzione**  
La rivista viene inviata in 30.000 copie agli  
amministratori, ai segretari e ai dirigenti degli  
Enti Locali aderenti a Anci, Legautonomie e  
Upel della Lombardia

**Registrazione**  
Tribunale civile di Milano  
n. 114 del 18/02/2002

Chiuso in redazione il 16 Dicembre 2010

Intervista all'Assessore Regionale Carlo Maccari

# Le molte strade dell'innovazione in Lombardia

di Paolo Covassi



**Innovazione significa cambiamento, sviluppo, evoluzione continua per fronteggiare le nuove esigenze e migliorare**

**le risposte alle vecchie. Ne è ben consapevole la Pubblica Amministrazione cui la società civile si rivolge per vecchie e nuove istanze.**

Le risposte più efficaci giungono per lo più a livello locale, laddove cioè l'Amministrazione è più vicina alla realtà quotidiana. In tali ambiti non si può fare a meno di constatare le diverse velocità a cui si muove il processo innovativo. Vi sono Regioni che da tempo hanno affrontato il tema, altre che solo da poco hanno intrapreso la strada dell'innovazione. La Regione Lombardia è di certo fra le prime. Ulteriore passaggio di questo processo ben avviato è stata la creazione dell'Assessorato alla Semplificazione e Digitalizzazione. Al suo titolare, Carlo Maccari, abbiamo rivolto alcune domande.

**Regione Lombardia è sicuramente all'avanguardia da molti punti di vista, tra cui quello relativo all'innovazione. Per quale motivo si è sentita l'esigenza di dedicare una direzione generale proprio a questo tema?**

Non c'è dubbio che da questa partita passi non solo la tenuta e la competitività del sistema lombardo, ma l'intero insieme dei rapporti tra il cittadino e la Pubblica Amministrazione.

Una Regione come la nostra, pur potendo nel complesso vantare risorse e qualità dei servizi superiori a quelli

della media nazionale, è da sempre il motore del Paese proprio perché l'innovazione ha sempre trovato terreno fertile. In un contesto economico globalmente difficile come quello che stiamo affrontando, l'innovazione, ma anche la semplificazione normativa e una diffusa digitalizzazione dei servizi pubblici sono condizioni imprescindibili, come del resto confermano gli appelli in tal senso che ogni giorno si possono leggere sulle pagine dei giornali e che arrivano dal mondo imprenditoriale così come dalla società civile. Regione Lombardia non parte certo da zero, ma ha deciso di imprimere un ulteriore cambio di passo alla sua modernizzazione, facendo di questi temi il motivo di fondo dell'azione di governo dell'attuale legislatura. Per questa ragione, il Presidente Formigoni ha scelto di aumentare gli sforzi in tal senso, creando un assessorato di riferimento che lavori in raccordo con tutte le Direzioni Generali già esistenti, dando quindi dignità politica e visibilità a questo lavoro.

**L'innovazione non passa solo attraverso la modifica del supporto (da cartaceo a digitale, per esempio) ma significa anche ridefinire i processi di comunicazione e di interazione tra Ente e cittadino. Come si sta evolvendo Regione Lombardia da questo punto di vista?**

Comunicare con il cittadino ciò che si è fatto è un dovere, ma farsi comunicare dal cittadino cosa questi vorrebbe fosse fatto lo è altrettanto. Per la Pubblica Amministrazione, non è purtroppo sempre scontato. Avere un canale diretto con il cittadino, con l'imprenditore, con le associazioni è per noi fondamentale, perché ridefinire i processi di comunicazione significa andare oltre l'uso dei nuovi mezzi

tecnologici che pure devono sempre più sostituire a tutti i livelli il cartaceo con evidenti risparmi di tempo e di denaro. La consultazione online che abbiamo lanciato pochi giorni fa, chiamata *Semplific@* con noi, accessibile attraverso il portale regionale, vuole per esempio essere un canale diretto con il quale è il cittadino a segnalare idee, casi di successo, proposte per azzerare i disservizi o migliorare i servizi esistenti. Non è un tentativo al buio, ma il metodo con il quale alcuni Paesi hanno davvero saputo modernizzare il proprio apparato pubblico.

**È possibile innovare anche i rapporti tra Enti, nello specifico tra Regione e Comuni?**

Non solo è possibile, ma indispensabile. Ancora una volta, nei confronti del cittadino, che deve essere messo in condizione di dialogare con interlocutori capaci di parlare la stessa lingua e camminare alla stessa velocità. Non è un caso che il coinvolgimento di ANCI Lombardia nella nostra agenda di lavoro sia ampio e continuativo. Penso alla Task Force Zero Burocrazia, alla sperimentazione Suap e agli altri tavoli di lavoro aperti in questi mesi, ma anche allo sforzo per un progressivo e unico canale di comunicazione tra Ente ed Ente attraverso la Posta Elettronica Certificata. A tal proposito abbiamo distribuito gratuitamente circa 800 caselle mail e oltre 1.800 certificati di firma digitale sulla Carta Regionale dei Servizi, garantendo la copertura totale di tutti gli enti pubblici lombardi.

**Ci sono "resistenze" al processo di innovazione? Se sì, quali sono e a quali motivazioni si rifanno?**

La resistenza all'innovazione o al cambiamento di procedure e metodi di lavoro è fisiologica e in certi casi forse





**Venendo al momento attuale, la crisi economica che stiamo attraversando è un ostacolo o un'opportunità per chi intende innovare?**

Quando si debbono fare i conti con risorse ridotte e disponibilità inferiori rispetto all'anno precedente, non si possono ottenere miracoli. Ciò è ancora più evidente e ingiusto in Regioni virtuose come la nostra, che storicamente sono abituate a contare su trasferimenti decisamente inferiori al proprio Pil e che oggi rischiano di dover pagare dazio esattamente come chi i conti in regola non li ha quasi mai. Sono stato sindaco in un piccolo Comune e conosco perfettamente la preoccupazione di tanti amministratori locali costretti a fare di necessità virtù. La recessione diventa opportunità se le risorse vengono tolte alle sacche di spreco. È anche vero che come sempre il dover stare attenti a fare i conti favorisce le idee, le soluzioni innovative, il miglioramento dell'efficienza. In questo senso, allora, possiamo parlare di opportunità.

**Quali sono gli obiettivi che vi prefiggete nel corso della legislatura, con particolare riferimento al rapporto con gli enti locali?**

Gli obiettivi coincidono con il programma di governo per questa legislatura. Le nostre azioni vanno inserite in un quadro di programma regionale che è al contempo guida, strumento trasparente e aperto all'arricchimento con proposte e contributi concreti che tutti sono chiamati a dare.

Non a caso stiamo presentando in questi giorni "Lombardia Semplice", la bozza di agenda di legislatura, che ha la finalità di delineare un percorso di lavoro per obiettivi temporali, trasparente e costantemente verificabile. Uno strumento sintetico e costantemente aperto al contributo di tutti, modificabile, che tutti potranno trovare in rete.

Crede che anche questo dimostri che per innovare un mondo così complesso come la macchina pubblica, serve innovare innanzitutto il modo di lavorare tra noi.

giustificabile quando è accompagnata dal timore di non riuscire a tenere il passo, di rimanere tagliati fuori. Non lo è se diventa una difesa di status. È così da sempre e in tutti i settori. Sono certo però che le sacche di resistenza siano inversamente proporzionali alle buone proposte e alla capacità di coinvolgere tutti gli attori al cambiamento.

**Si può innovare "per legge"? Quali sono i risultati secondo lei della riforma Brunetta in tal senso?**

Il Ministro Brunetta ha il merito di aver sollevato con grande forza un tema di riflessione che coinvolge il Paese e il suo rapporto con l'innovazione. Troppo spesso, infatti, a un tessuto imprenditoriale che fa delle idee, dello spirito di iniziativa, nella rapidità d'azione i suoi punti di forza, si contrappone una P.A. che nell'immaginario collettivo è il contrappeso di tutte queste virtù positive. Credo che in Regioni come la nostra, dove sia per quantità in termini di addetti che per qualità del servizio offerto l'Ente Pubblico non rispecchia questo ritrat-

to impietoso, si debba lavorare a una "via lombarda" alla semplificazione e all'innovazione, con azioni commisurate allo stato delle cose come sono qui. Per fortuna in Lombardia non ci troviamo nella situazione di dover usare la sciabola per tagliare sempre e ovunque a prescindere.

**Quali sono gli ambiti in cui c'è più da lavorare e quali dove si sono già raggiunti risultati di eccellenza?**

Detto di una Lombardia che occupa posizioni di vertice in quasi tutti i settori che coinvolgono la Pubblica Amministrazione, penso che un ulteriore salto di qualità lo potremo fare con la capacità sistematica di più in rete le centinaia di esperienze che a livello locale funzionano perfettamente, nella sanità come nei servizi sociali, nei rapporti con il cittadino o negli sportelli per l'impresa. In questi mesi ho avuto modo di visitare e conoscere moltissimi casi virtuosi in tutte le province lombarde. Casi che non dobbiamo lasciare isolati.

## Interoperabilità e Cooperazione Applicativa fra le Regioni

# Icar e Icar Plus ovvero prove di dialogo fra diversi sistemi

di Sergio Madonini

**C'è un termine che da tempo si aggira per l'Europa e che è giunto in Italia da non molto: interoperabilità. In generale, sta a indicare la capacità di un sistema o di un prodotto informatico di cooperare e di scambiare informazioni o servizi con altri sistemi o prodotti in maniera più o meno completa e priva di errori, ottimizzando le risorse.**

Nel nostro Paese a interoperabilità è stata aggiunta l'espressione "cooperazione applicativa" e le Regioni si sono fatte carico di sviluppare l'insieme.

Il progetto ha quindi preso il nome di Icar (Interoperabilità e Cooperazione Applicativa fra le Regioni) che è, come si legge nel sito dedicato, "l'azione interregionale finalizzata al coordinamento dello sviluppo in tutti i territori regionali della cooperazione applicativa secondo le specifiche SPCoop". I termini della questione appaiono complessi, ma nel suo intento Icar ha finalità chiare e tutto sommato semplici. Il progetto ha preso il via nel 2006 e si è concluso nel 2009, definendo e implementando un modello condiviso di infrastruttura territoriale che è stato sperimentato in 7 ambiti (o domini) applicativi: Compensazione sanitaria interregionale, Circolarità anagrafica, Aree Organizzative Omogenee, Lavoro e servizi per l'impiego, Tassa automobilistica regionale, Osservatorio Interregionale sulla rete distributiva dei carburanti, Sistema interregionale di raccordo banche dati statistiche. Nello sviluppo della piattaforma di interoperabilità, il coordinamento interregionale è stato affidato al Cisis, Centro Interregionale Sistemi informatici, geografici e statistici.

Icar, tuttavia, non è soltanto un progetto che ha definito una piattaforma tecnologica condivisa, ma è, di fondo, uno strumento che mira allo sviluppo federato e cooperativo dell'e-gover-

nement. Lo si comprende meglio se si guarda alla nuova fase del progetto che va sotto il nome Icar Plus. Questa fase, iniziata nel 2008, mira al "dispiegamento e alla diffusione della cultura della cooperazione applicativa" presso le amministrazioni locali. Per meglio comprendere tutto questo è utile un esempio che ci propone Giovanni D'Angelo, referente in Regione Lombardia del progetto Icar Plus. "Poniamo che un cittadino voglia aprire un'attività commerciale. Per arrivare al suo scopo, dovrà contattare una serie di amministrazioni che gli chiederanno spesso i medesimi dati, per esempio quelli anagrafici. Il primo soggetto in possesso di questi dati è il Comune e se questi dati fossero inseriti in un sistema cui possono accedere tutte le altre amministrazioni interessate, il cittadino non dovrebbe fornire la medesima informazione a più soggetti, ma sarebbe sufficiente quella presente nella banca dati del Comune. Appare piuttosto evidente il risparmio di tempo e di costi, senza contare che verrebbero meno gli errori, per esempio di trascrizione". Sembra semplice ma non lo è. "In effetti" aggiunge D'Angelo "affinché ciò sia possibile è spesso necessario far dialogare sistemi che in molti casi sono fra loro diversi. La piattaforma di interoperabilità consente di superare questi ostacoli, ma a sua volta necessita di un'implementazione tecnologica e di risorse particolare. È necessario un server, una macchina su cui gira la piattaforma e che sia in grado di collegarsi a diversi utenti, un sistema di backup per la sicurezza, un locale con aria condizionata perché la macchina funziona 24 ore su 24. Ma soprattutto sono necessarie risorse umane in grado di utilizzare questa tecnologia e un progetto organizzativo ben chiaro, ovvero sapere con esattezza quali servizi si intende inserire nella cooperazione

applicativa. Questo impone un ripensamento dell'organizzazione interna. Non a caso la Regione è a disposizione delle amministrazioni locali per valutare le possibilità di accesso all'interoperabilità. Attraverso incontri e interviste valutiamo le infrastrutture tecnologiche disponibili, la formazione delle risorse dedicate, il tipo di servizio che si intende avviare. Non sempre i Comuni posseggono tecnologie e risorse adeguate ed è indubbio che l'acquisto di un server possa comportare una spesa che di questi tempi non è sempre abbordabile. Anche per questo motivo consigliamo di implementare la piattaforma nell'ambito di un'aggregazione di Enti. In questo modo la macchina è una per più soggetti che si dividono la spesa. Ci sarà, quindi, un ente capofila, che funge da centro del sistema, il quale distribuisce le informazioni a tutti gli altri. Abbiamo fatto la prima sperimentazione con il Polo catastale di Corbetta che ha portato alla pubblicazione dei dati relativi ad aree in trasformazione direttamente sul Geoportale della Regione". Ecco, questo è un altro elemento fondamentale della cooperazione applicativa: la sua possibilità di interagire con i numerosi sistemi già esistenti, arrivando a creare una rete di dati che, partendo da un solo soggetto, possono arrivare a tutti coloro che operano in cooperazione. La possibilità di scambiare dati tra sistemi informativi che si integrano a vicenda riduce i tempi, abbatte i costi, migliora la produttività e l'efficienza e consente di fornire servizi più efficaci.

### INFO

Il progetto Icar è stato presentato nel novembre scorso a Risorse Comuni. Tutte le informazioni e i contatti si possono trovare sul sito [www.progettoicar.it](http://www.progettoicar.it) Per conoscere il Cisis: [www.cisis.it](http://www.cisis.it)





# una storia semplice



## ACCORDO di SERVIZIO più facile a farsi che a dirsi!

Lombardia Informatica per l'innovazione di processi e servizi regionali

# Dalla Carta Regionale dei Servizi alla Centrale Acquisti

a cura di Lombardia Informatica

**Lombardia Informatica, società ICT controllata al 100% dalla Regione Lombardia, è impegnata da anni nella digitalizzazione e nella innovazione delle attività di governo regionale e di erogazione dei servizi, in ambito e-Health, e-Government e e-Procurement.**

Efficienza, dematerializzazione e miglioramento dei servizi al cittadino: ecco gli obiettivi su cui sta investendo la Regione, in linea con il Piano e-Gov 2012 del Governo.

In tema di efficienza, le tecnologie ICT rappresentano un asset fondamentale, grazie alla razionalizzazione dei processi organizzativi che la loro introduzione comporta.

Come società del Sistema Regionale lombardo, Lombardia Informatica svolge un ruolo di interprete, da un lato, delle esigenze della Regione e, dall'altro, delle soluzioni offerte dal mercato dell'ICT. Ciò sta contribuendo alla crescita della domanda e degli investimenti in Lombardia, come dimostrano i dati degli ultimi anni: oltre il 55% del fatturato di Lombardia Informatica viene immesso sul mercato delle società ICT attraverso gare ad evidenza pubblica.

Le priorità di intervento nel prossimo triennio sono concentrate nel settore della socio-sanità, con lo sviluppo della Carta Regionale dei Servizi e l'evoluzione del Fascicolo Sanitario Elettronico, nei processi di dematerializzazione dell'attività amministrativa e nell'utilizzo di piattaforme di e-Procurement per l'acquisto di beni e servizi.

In ambito e-Health Lombardia Informatica gestisce il Sistema Informativo Socio-Sanitario (SISS), che ha permesso di collegare in rete, con una copertura ormai del 100%, 7.800 Medici di Medicina Generale e Pediatri di Famiglia, 2.600 Farmacie, 150mila

Operatori Socio-Sanitari, 35 Aziende Ospedaliere, 15 ASL e più di 2.500 Enti Erogatori Privati Accreditati: un numero molto elevato di attori che dialogano tra loro per garantire ai cittadini una maggiore qualità dell'assistenza socio-sanitaria, ottimizzando

le risorse disponibili. Punta di diamante del SISS è il Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE), la cartella clinica virtuale che permette di migliorare i processi di cura rendendo disponibile







al medico una visione integrata e contestualizzata della storia sanitaria del paziente.

In Lombardia il FSE è già una realtà consolidata: parliamo di 5,8 milioni di Fascicoli attivi e di 14 milioni di documenti clinici elettronici pubblicati ogni anno con firma digitale.

Lombardia Informatica ha realizzato la Carta Regionale dei Servizi che consente a cittadini e imprese di accedere anche on-line, in maniera rapida e sicura, ai servizi della Sanità e della Pubblica Amministrazione, quali: la prenotazione di visite specialistiche, la scelta e revoca del medico di base e la consultazione della propria cartella clinica virtuale (Fascicolo Sanitario Elettronico); i servizi regionali legati alla dote scuola e al bollo auto; i servizi degli Enti locali relativi, ad esempio, all'accesso alle piattaforme ecologiche e alle biblioteche. Grazie all'attivazione di una nuova funzionalità della CRS, è oggi possibile, collegandosi al sito [www.pagocrs.com](http://www.pagocrs.com), pagare online i ticket sanitari nei 23 Poliambulatori della città di Milano e negli ospedali Buzzi, CTO, Sesto San Giovanni e Bassini di Cinisello Balsamo. Il nuovo servizio, abilitato per la prima volta in Italia, è il risultato di un accordo tra l'azienda ospedaliera

Istituti Clinici di Perfezionamento di Milano e la Direzione generale Sanità della Regione Lombardia.

Sono 9,5 milioni i cittadini che hanno già in tasca la CRS e gli sviluppi prevedono di ampliare ulteriormente la gamma di servizi già erogati al cittadino dagli Enti locali tramite la Carta, grazie ai numerosi vantaggi che essa offre: è già capillarmente diffusa su tutto il territorio lombardo; contiene un identificativo univoco del cittadino (il Codice Fiscale) certificato dall'Agenzia delle Entrate e registrato su diversi supporti (chip, banda magnetica, barcode, Rfid contactless e altro).

Per favorire il processo di dematerializzazione, Regione Lombardia ha messo a disposizione delle pubbliche amministrazioni lombarde strumenti di Firma Digitale, inserendo il certificato di firma sulla CRS, e caselle di Posta Elettronica Certificata. Inoltre, a febbraio 2010, Regione ha emesso il Bando Servizi Aggiuntivi con l'obiettivo di dare agli Enti locali la possibilità di allargare il perimetro di utilizzo della CRS per l'erogazione di nuovi servizi senza la necessità di emettere nuove Smart Card, determinando un risparmio per l'Amministrazione. Questo consentirà alla CRS di diven-

tare sempre di più uno strumento di utilizzo quotidiano per cittadini e imprese.

Per raggiungere livelli sempre più elevati di efficienza, Regione Lombardia punta molto sulla dematerializzazione. Lo dimostrano gli investimenti sulla piattaforma documentale EDMA per l'informatizzazione di atti formali e bandi e sulla piattaforma di e-Procurement Sintel, che in meno di tre anni di attività ha coinvolto oltre 360 Enti (di cui quasi 280 sono Enti locali e 161 sono di piccole dimensioni) e più di 3.500 imprese e ha gestito oltre 1.700 gare on-line per un valore complessivo che supera i 2,2 miliardi di euro (novembre 2010), con notevoli risparmi per l'Amministrazione. In particolare la gestione della piattaforma Sintel e la sua promozione sul territorio è affidata a Centrale Regionale Acquisti, che opera dal 2007 all'interno di Lombardia Informatica con l'obiettivo di ottimizzare la spesa pubblica, fornendo agli Enti lombardi strumenti operativi e gestionali per migliorare l'efficienza delle attività di gara e per ridurre costi e tempi connessi alle pro-

INFO  
[www.lispa.it](http://www.lispa.it)

Iniziative per l'accesso e il superamento del digital divide

# Accesso facile ai servizi comunali se il cittadino è informat(izzat)o

a cura di Sergio Madonini

**Tra gli obiettivi dell'iniziativa i2010 della Comunità Europea, c'è quello di «una società dell'informazione basata sull'inclusione, che offra servizi pubblici di elevata qualità e che promuova la qualità della vita».**

In tale contesto si inserisce e-Citizen un programma di formazione di base, sviluppato dalla Fondazione ECDL (European Computer Driving License), a valenza internazionale.

Il programma di formazione è regolamentato da AICA, Associazione Italiana per l'Informatica ed il Calcolo Automatico, associazione scientifica non profit che può attestare, per coloro che superano il test finale, il relativo certificato di idoneità, in uno degli oltre 2500 centri d'esame accreditati, presenti su tutto il territorio italiano.

e-Citizen è rivolto a tutti a prescindere dalla professione, dagli studi svolti, dall'età, dalle capacità o esperienze raccolte, si rivolge anzi, in particolare misura, alle persone con limitate conoscenze informatiche. L'obiettivo centrale del programma è quello di garantire a tutti, anche a coloro che non hanno mai avuto a che fare con il Personal computer, l'accesso ai servizi web: in sostanza, far conoscere, virtualmente a tutti i cittadini e rendere utilizzabili le enormi possibilità di internet.

e-Citizen è una vera e propria guida per muovere i primi passi nel mondo dell'informatica, fornendo le conoscenze necessarie per utilizzare con efficacia il computer e le potenzialità offerte da Internet e consentendo alla Pubblica Amministrazione di offrire ai propri cittadini l'accesso a sportelli telematici, info point, self service, posta elettronica. Il tutto in modo consapevole e profittevole aumentando l'accesso e riducendone i relativi costi. La Pubblica Amministrazione può

## > A Cornaredo un laboratorio di alfabetizzazione informatica

Un programma di corsi ECDL e-Citizen si è svolto con successo a Cornaredo, nella Scuola Media Ludovico Muratori, accreditata presso l'AICA per il rilascio del certificato oltre che della patente europea ECDL. L'iniziativa, proposta dall'Università delle Tre Età di Cornaredo, con il patrocinio dell'Assessorato alla Cultura, Tempo Libero e Politiche per la Formazione, con il contributo dell'Associazione La Filanda e della Pro Loco di Cornaredo, era aperto a tutta la cittadinanza.

Il programma è stato rivolto in particolare a persone anziane o, in generale, a persone desiderose di acquisire le conoscenze necessarie per usufruire dei servizi disponibili attraverso internet.

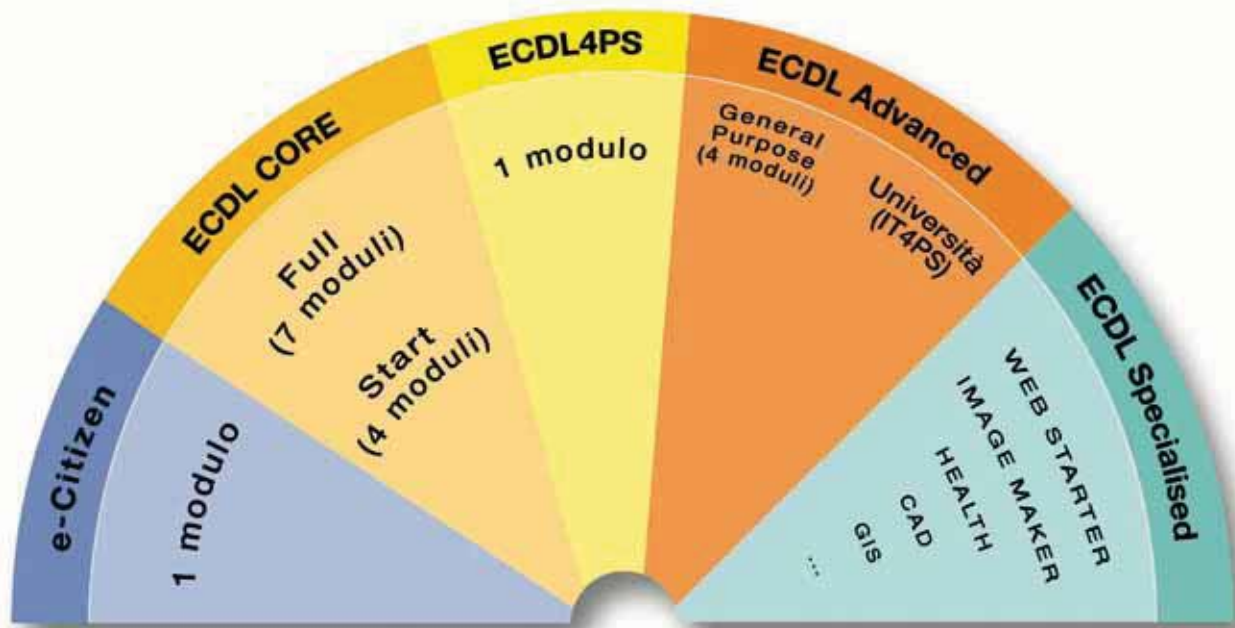
I corsi, della durata di 24 ore, hanno avuto un ampio consenso di partecipazioni. Sulla base delle richieste di adesione, oltre alle 6 edizioni già svolte, saranno proposti a partire da febbraio 2011 ulteriori cicli di incontri.

I sei corsi finora svolti hanno visto la partecipazione di un centinaio di persone. , è "Un'iniziativa di grande rilievo pratico e sociale" sottolinea Sonia Cagnoni, ViceSindaco e Assessore alla Cultura, Tempo Libero e Politiche per la Formazione di Cornaredo "che ha avuto un ottimo successo e, per soddisfare le numerose richieste pervenute all'amministrazione comunale ed alle sedi delle associazioni, sono in programmazione altre edizioni di corsi".

A tutti i partecipanti è stato consegnato il kit e-Citizen, contenente il testo di riferimento, il CD con gli esercizi di autovalutazione e la skills card. Alla fine del corso le persone sono in grado di utilizzare i servizi di rete: accedere a informazioni online, prenotare via web una vacanza, richiedere un certificato ad un ente pubblico, esplorare il mondo con Google Map, oppure spedire foto e documenti alle-

gati ai messaggi di posta elettronica. Questo ha consentito di aumentare la fruibilità dei servizi di informazione e comunicazione offerti dal Comune e dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico.





Il programma ECDL, ovvero la patente europea del computer, si articola nel suo complesso su 5 livelli, rappresentati nel grafico qui sopra, di cui e-Citizen è il punto di partenza

trarre vantaggio da programmi di formazione come e-Citizen, per far conoscere maggiormente i propri servizi e facilitarne l'utilizzo, in particolare per:

- cittadini che, non avendo accesso professionale ad Internet, desiderino sviluppare conoscenze e competenze per accedere alle aree culturali, di informazione, ai social network ed ai servizi offerti dagli enti pubblici;
- giovani, cittadini stranieri o anziani, con un forte stimolo alla socializzazione ed alla integrazione, per favorirne l'alfabetizzazione ed il corretto utilizzo di Internet;
- artigiani, imprenditori e dirigenti di piccole-medie aziende attraverso associazioni imprenditoriali locali al fine di stimolare l'uso della rete per attività di commercializzazione e promozione, di relazione con partner esteri, di utilizzo dei servizi degli enti locali e della Pubblica Amministrazione.

Il programma e-Citizen definisce un percorso formativo suddiviso in tre parti – “Conoscenze di base” (del computer e di Internet), “Ricerca di informazioni” e “Accesso ai servizi in rete” – e dà modo di sostenere un test finale per la verifica delle competenze

acquisite e la loro certificazione.

AICA mette a disposizione e-Citizen box, un prodotto che ti consente di prepararsi all'esame per la certificazione.

Il kit contiene la Skills card per iscriversi all'esame di certificazione, un testo guida all'uso del PC ed Internet,

un CD-Rom con esercizi di autovalutazione. L'impegno economico è molto contenuto – il percorso formativo è percorribile sia con strumenti autodidattici, che con lezioni presso le Istituzioni e i terzi che le organizzano – e i Test Center sono già molto numerosi e distribuiti in tutta Italia.

## > Chi è AICA?

AICA - Associazione Italiana per l'Informatica ed il Calcolo Automatico - è la più accreditata associazione dei cultori e dei professionisti dell'Information & Communication Technology (ICT).

Fondata nel 1961, AICA è un'associazione senza scopo di lucro che ha come finalità lo sviluppo delle conoscenze ICT in tutti i suoi aspetti scientifici, applicativi, economici e sociali.

Tra le sue diverse attività è da evidenziare la promozione e gestione in Italia delle Certificazioni Informatiche Europee, con i programmi e-Citizen, per l'alfabetizzazione informatica dei cittadini, ECDL (Patente Europea del Computer) per lo sviluppo delle competenze degli utenti ai più diversi livelli ed EUCIP, per la certificazione delle competenze dei professionisti di informatica secondo standard europei.

### INFO

AICA, Associazione Italiana per l'Informatica ed il Calcolo Automatico  
 Piazzale Rodolfo Morandi, 2 - 20121 Milano  
 Tel.: 02 7645501 - Fax 02 76015717  
[aica@aicanet.it](mailto:aica@aicanet.it)



## La catena del valore nei processi d'acquisto on line

# L'e-procurement e i suoi vantaggi

a cura di Consip

**La drastica disciplina di bilancio a cui è sottoposta le P.A. italiana impone una difficile sfida a chi ha quotidianamente la responsabilità di amministrare: quella di riuscire a contenere le spese per il funzionamento della macchina burocratica (sia essa quella dello Stato, di un comune o di qualsiasi altro ente pubblico), garantendo**

le soluzioni è il risparmio – non solo economico - che si può ottenere grazie all'innovazione dei processi di acquisto dei beni e servizi e in particolare grazie all'utilizzo degli strumenti di e-procurement.

È bene fare subito chiarezza su questo termine. L'identificazione della parola inglese e-procurement con l'acquisto tramite internet è certamente utile a

dare un'idea del concetto, ma rischia di semplificare un fenomeno ben più complesso.

La prima considerazione da fare è di carattere tecnologico: oggi gli strumenti telematici d'acquisto non si limitano alle gare telematiche, ma includono anche il Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione per gli acquisti sotto la soglia di rilievo comunitario, gli accordi quadro (uno dei nuovi strumenti previsti dal Codice degli appalti pubblici) aggiudicati su piattaforma telematica e i negozi elettronici, che sono vetrine di beni e servizi collegati a convenzioni di fornitura aggiudicate attraverso gare d'appalto. La seconda considerazione è invece di carattere culturale. Fare procurement non significa semplicemente "fare acquisti per via telematica". Significa governare pienamente quella che gli esperti chiamano "la catena del valore" del processo d'acquisto, che include anche altri aspetti fondamentali e di cui la fase dell'acquisizione vera e propria è solo uno dei momenti: la rilevazione dei fabbisogni, l'analisi

del mercato, la gestione dei contratti, il monitoraggio delle forniture. Senza un attento governo di tutti questi aspetti del processo, senza una revisione delle procedure utilizzate per gli acquisti, senza, soprattutto, la competenza per gestire le varie fasi non solo dal punto di vista tecnologico, ma anche da quello organizzativo, merceologico e legale, l'utilizzo di strumenti telematici rischia soltanto di informatizzare l'inefficienza.

Se un'amministrazione "compra male", continuerà a farlo anche se usa una piattaforma telematica, perché non conosce i propri fabbisogni e non è in grado di programmarli, perché non è in grado di scrivere un capitolato di gara inattaccabile, perché non sa gestire la fornitura e gli aspetti più complessi dei contratti firmati con i fornitori (questo vale soprattutto per il settore dei servizi). Ecco, dunque, che un problema apparentemente di "strumenti" si trasforma in un problema di "competenze", se non addirittura di cultura. Oggi, in Italia, molte amministrazioni hanno cominciato a cogliere i vantaggi di una modernizzazione dei processi d'acquisto attraverso gli strumenti di e-procurement che sono molteplici:

- semplificazione e riduzione dei tempi delle procedure, con recupero di risorse umane e materiali da destinare ad attività a più elevato valore aggiunto;
- riduzione degli oneri di gestione delle gare (contenzioso, pubblicazione bandi);
- risparmi sui costi unitari dei beni e servizi allo stimolo verso una riorganizzazione dei processi e verso lo sviluppo di modalità innovative di approvvigionamento;
- trasparenza e tracciabilità dei processi d'acquisto
- diffusione di una cultura informatica e dell'utilizzo di strumenti base come la firma digitale che rappresenta un impulso alla modernizzazione per tutto il sistema.



**do al contempo la stessa qualità e quantità di servizi.** Un'equazione difficile da risolvere per tutti, tanto più nel contesto economico di crisi che il nostro Paese – non da solo – si trova a vivere da oltre due anni a questa parte. Un'equazione ancor più difficile da risolvere per enti come i Comuni che si trovano alle prese con un crescente numero di funzioni e di servizi da garantire, spesso senza riuscire a ottenere un proporzionale aumento dei finanziamenti necessari.

Com'è possibile, dunque, reperire nuove risorse in grado di permettere il mantenimento degli standard di servizio nei confronti degli utenti, siano essi cittadini o imprese? Una del-

gli accordi quadro (uno dei nuovi strumenti previsti dal Codice degli appalti pubblici) aggiudicati su piattaforma telematica e i negozi elettronici, che sono vetrine di beni e servizi collegati a convenzioni di fornitura aggiudicate attraverso gare d'appalto. La seconda considerazione è invece di carattere culturale. Fare procurement non significa semplicemente "fare acquisti per via telematica".

Significa governare pienamente quella che gli esperti chiamano "la catena del valore" del processo d'acquisto, che include anche altri aspetti fondamentali e di cui la fase dell'acquisizione vera e propria è solo uno dei momenti: la rilevazione dei fabbisogni, l'analisi

Le tecnologie Ict applicate agli acquisti

# La spesa on line della Pubblica Amministrazione

**Consip, in quanto centrale acquisti nazionale, ha sviluppato sistemi innovativi nell'ambito della razionalizzazione dei processi d'acquisto, essendo stata investita dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), nel 2000, del compito di realizzare il Programma di razionalizzazione della spesa per beni e servizi della P.A.** Scopo del programma è quello di "razionalizzare" la spesa di beni e servizi delle pubbliche amministrazioni, migliorando la qualità degli acquisti e riducendo i costi unitari grazie all'aggregazione della domanda e di semplificare e rendere più rapide e trasparenti le procedure di approvvigionamento pubblico, grazie all'utilizzo delle tecnologie Ict applicate agli acquisti.

Consip ha dunque realizzato un sistema di e-procurement che comprende una serie di strumenti, che vediamo di seguito.

## Le convenzioni per l'acquisto di beni e servizi.

Le convenzioni stipulate da Consip riguardano la spesa standard, cioè l'acquisto di quei beni e servizi che vengono largamente

utilizzati da tutte le amministrazioni senza sostanziali differenze specifiche nei fabbisogni (computer, stampanti, gasolio per il riscaldamento degli edifici, buoni pasto, carta, telefonia mobile e fissa ecc.). Una volta analizzato il fabbisogno della P.A. in un settore merceologico, Consip svolge gare d'appalto attraverso le quali individua i fornitori con cui stipulare tali convenzioni, che stabiliscono la quantità di beni e servizi disponibili, il prezzo e gli standard qualitativi. Le gare possono essere svolte in modalità tradizionale o su piattaforma telematica con presentazione delle offerte on line.

Una volta aggiudicata la gara e stipulata la convenzione, le pubbliche amministrazioni possono poi effettuare acquisti con i fornitori sele-

zionati, sia direttamente on line (attraverso i "negozi elettronici" sul Portale [www.acquistinretepa.it](http://www.acquistinretepa.it)) sia in modalità tradizionale. Il grande vantaggio, particolarmente evidente specialmente per gli enti pubblici di dimensioni minori, come moltissimi dei Comuni italiani, è proprio quello di poter comprare direttamente i beni e servizi in convenzione senza passare attraverso una gara d'appalto, anche per importi superiori alla soglia di rilievo comunitario; si tratta di un beneficio evidente, in quanto il costo di una gara d'appalto ha un peso rilevante, specialmente per soggetti che non hanno una grande capacità finanziaria come appunto le amministrazioni periferiche.

Inoltre, aggregando la domanda delle amministrazioni, Consip ottiene un abbattimento dei costi unitari d'acquisto, mantenendo al contempo standard qualitativi elevati nelle forniture grazie a un attento lavoro di definizione delle norme della convenzione che le





imprese aggiudicatarie si impegnano a rispettare. Il risparmio medio sui prezzi che Consip ottiene con le proprie convenzioni e mette dunque a disposizione delle amministrazioni è stato rilevato dall'Istat ed è in media del 20%..

La normativa attuale prescrive che tutte le amministrazioni pubbliche possono utilizzare tali convenzioni e solo le amministrazioni statali (sia centrali che periferiche) sono tenute ad approvvigionarsi utilizzando le convenzioni-quadro, relativamente a una serie di categorie merceologiche individuate annualmente con decreto del ministero dell'Economia. Tutti gli altri enti, invece, compresi i Comuni, prima di effettuare acquisti, devono verificare se è attiva una convenzione Consip; nel caso lo fosse, possono scegliere di acquistare aderendo alla convenzione oppure possono acquistare autonomamente, con una propria gara, utilizzando però i parametri di qualità e prezzo fissati da Consip come limite massimo per la stipula dei contratti.

Dunque per i Comuni Consip rappresenta un'opportunità e non un obbligo; un'opportunità che molti hanno deciso di cogliere, visto che nel 2009 oltre 3.100 Comuni hanno fatto acquisti in convenzione, per un totale di circa 285 milioni di euro.

### **Il Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA).**

È uno strumento che può essere utilizzato per gli acquisti di importo inferiore alla soglia di rilievo comunitario. Si tratta di un vero e proprio mercato elettronico di tipo selettivo in cui i fornitori che hanno ottenuto l'abilitazione offrono i propri beni e servizi direttamente on-line; i compratori registrati (le pubbliche amministrazioni) possono consultare il catalogo delle offerte ed emettere direttamente ordini d'acquisto o richieste d'offerta. In quest'ultimo caso le amministrazioni possono svolgere una sorta di trattativa privata multipla on line (in base ai regolamenti interni di ciascun ente che prescrivono diverse soglie per gli acquisti fatti con trattativa diretta o con trattativa multipla) "invitando", tramite il sistema, una serie di aziende a proporre le loro offerte e valutando poi le offerte ricevute, il tutto con

## > Un premio all'innovazione

Con l'intento di promuovere la partecipazione delle amministrazioni e delle imprese al Mercato elettronico della P.A., dal 2006 il Ministero dell'Economia e delle Finanze e Consip hanno promosso il Premio MEPA, riconoscimento riservato alle pubbliche amministrazioni e alle imprese che hanno raggiunto risultati particolarmente rilevanti nell'utilizzo di questo strumento, valorizzandone maggiormente i benefici economici, organizzativi e di processo. L'intento è proprio quello di premiare chi ha fatto del MEPA uno strumento strategico dei propri approvvigionamenti, interpretandolo non solo come veicolo occasionale degli acquisti, ma anche come stimolo alla riorganizzazione e modernizzazione dei processi. Tale approccio, che ha caratterizzato molti dei Comuni italiani, è stato evidenziato più volte nelle quattro edizioni del premio. Nel corso dell'edizione 2010, due Comuni si sono aggiudicati il riconoscimento: il Comune di Trapani (nella categoria delle amministrazioni territoriali registrate sul MEPA prima del 2007) e il Comune di Roma (nella categoria delle amministrazioni territoriali registrate dopo il 2007). Il senso dell'approccio innovativo con cui è stato "interpretato" l'utilizzo di questo strumento è ben rappresentato dalle motivazioni con cui la giuria ha giustificato l'assegnazione del premio ai vincitori.

### **Comune di Trapani**

"La Commissione ha inteso premiare la consolidata esperienza maturata sul MEPA e la centralità ad esso riconosciuta, non solo nelle attuali procedure di acquisto ma anche nell'ambito della loro ri-progettazione operativa e funzionale ai fini di una sempre più economica, efficiente e trasparente azione amministrativa".

### **Comune di Roma**

"La Commissione ha valutato positivamente i significativi risultati di un ampio progetto di innovazione, riorganizzazione e ottimizzazione dei processi d'acquisto, realizzato anche facendo leva sul MEPA, quale elemento strategico completamente integrato nel Sistema Contabile e di Bilancio"

notevole risparmio di tempi e risorse. Rispetto alle convenzioni il MEPA si presenta come un canale complementare, idoneo per l'acquisto di beni e servizi che non è efficiente trattare a livello di convenzioni per le loro caratteristiche peculiari (ad esempio, beni non standardizzabili) o per il tipo di fabbisogno che sono destinati a soddisfare (ad esempio acquisti frazionati, frequenti, per volumi ridotti, con opzioni di servizio specifiche).

Si tratta di uno strumento – del tutto facoltativo – che però è particolarmente conveniente proprio per i Comuni, che per loro natura effettuano moltissimi acquisti sotto soglia e che possono approvvigionarsi on line attraverso uno strumento rapido e fles-

sibile, che consente il soddisfacimento di esigenze anche specifiche delle amministrazioni data l'ampia e profonda gamma di prodotti disponibili. Evidenze empiriche mostrano come il processo d'acquisto attraverso il Mercato elettronico della P.A. si riduca da tre a cinque volte rispetto ai tempi necessari in modalità tradizionale. Inoltre, tutto avviene nella massima trasparenza, poiché l'intero processo d'acquisto, passando per via telematica, viene tracciato dal sistema. Da non trascurare anche l'aspetto di sostenibilità ambientale dello strumento, che dematerializza totalmente il processo di acquisto eliminando l'uso della carta, con notevoli risparmi non solo economici ma anche di natura "am-



bientale". Infine, va sottolineato un aspetto particolarmente importante proprio per i Comuni che hanno anche l'esigenza di tenere in considerazione il tessuto produttivo locale, ma anche di ricercare sul mercato le soluzioni più convenienti per i propri acquisti: il MEPA, in tal senso, è uno strumento che soddisfa sia il lato delle amministrazioni che quello delle imprese, in quanto i fornitori abituali degli enti comunali possono continuare a vendere i propri prodotti alle amministrazioni del territorio attraverso il MEPA – con tutti i benefici legati all'informaticizzazione anche dei loro processi e con la possibilità di estendere il proprio bacino di utenza potenziale senza costi di intermediazione – mentre le amministrazioni allargano la loro possibilità di scelta, estendendo la loro base di fornitori potenziali anche al di fuori del territorio locale, e potendo confrontare varie offerte per individuare le imprese più competitive o con condizioni di fornitura migliori. Operativo dal 2005, il MEPA è uno strumento che fa registrare ogni anno un forte aumento del valore degli acquisti e delle transazioni che va di pari passo con la sempre maggiore conoscenza delle opportunità che offre e con la crescente diffusione di una cultura degli acquisti on line. Nel 2009 quasi 600 Comuni si sono rivolti al MEPA per i loro acquisti sotto la soglia comunitaria, per un valore totale che sfiora i 15 milioni di euro.

### Gli accordi quadro

Uno dei principali ambiti in cui si concretizza la collaborazione fra Consip e gli enti territoriali è quello dell'Accordo quadro (AQ), strumento innovativo per gli acquisti introdotto dal Codice degli appalti pubblici che, dando la possibilità alla stazione appaltante di individuare uno o più fornitori anche in base a condizioni non del tutto fissate preventivamente, lascia alle amministrazioni un maggiore "spazio di negoziazione" e flessibilità. Si tratta di un contratto concluso tra una stazione appaltante e uno o più operatori economici il cui scopo è quello di stabilire le condizioni base (prezzi, qualità, quantità) dei successivi appalti (specifici) che saranno aggiudicati dalle singole amministrazioni durante un dato periodo (max quattro anni).

In questo arco di tempo, le singole amministrazioni aderenti, ogni volta che debbano procedere a un acquisto, potranno consultare le condizioni prestabilite di fornitura, definire le proprie condizioni specifiche, invitare i fornitori aggiudicatari a presentare offerte e aggiudicare l'appalto specifico (tramite l'utilizzo di una piattaforma telematica).

Si tratta di uno strumento innovativo, in cui Consip ha fatto da apripista avendo aggiudicato alla fine del 2008 il primo accordo quadro telematico in Italia. Nel corso di questo biennio sono stati conclusi accordi quadro su delega di varie amministrazioni in diversi settori merceologici (server blade, storage, vestiario) e tra le amministrazioni deleganti ci sono stati i comuni di Venezia e Brescia (per i server blade) a cui si è aggiunto anche il comune di Gorizia per la merceologia storage.

### Gli accordi di collaborazione con i grandi Comuni

Dal punto di vista della razionalizzazione della spesa, i grandi Comuni rivestono un'importanza decisiva, in quanto rappresentano soggetti con significative capacità di spesa e con problematiche di gestione degli approvvigionamenti che li rendono più simili alle grandi amministrazioni.

Consip ha avviato un progetto specifico in tal senso, con l'obiettivo di svi-

luppare un network di competenze e best-practice che possano favorire, oltre alla razionalizzazione della spesa per beni e servizi, la realizzazione di progetti con caratteristiche di particolare innovatività. Attualmente Consip ha siglato specifici protocolli d'intesa sullo sviluppo dell'e-procurement con i comuni di Roma, Milano, Genova e Verona.

Le intese siglate investono diversi ambiti, tra cui lo sviluppo nei Comuni di un sistema di controllo e monitoraggio della domanda di beni e servizi, attraverso l'analisi dei fabbisogni e dei comportamenti di acquisto, che consenta di gestire in maniera più efficace i processi di approvvigionamento; la promozione dell'utilizzo del Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione come strumento privilegiato di negoziazione per gli acquisti sotto la soglia di rilievo comunitario; il trasferimento ai Comuni del know-how metodologico e procedurale di Consip per la realizzazione di gare telematiche e per la sperimentazione di processi d'acquisto con sistemi innovativi quali quelli previsti dal Codice degli appalti (su tutti l'accordo quadro), anche tramite l'utilizzo della piattaforma telematica MEF/Consip; l'impegno a favorire aspetti di sostenibilità ambientale nelle procedure di acquisto, soprattutto in relazione a misure volte a contenere i consumi e migliorare l'efficienza energetica.



Una Convenzione per una gestione più efficiente

# L'esempio dell'illuminazione pubblica

a cura di Consip

**La convenzione Servizio luce è un esempio di iniziativa che va incontro alle esigenze dei Comuni, alle prese con il problema di un'efficiente gestione dell'illuminazione pubblica.**

Grazie ai meccanismi di rilevazione dei punti luce, all'introduzione di sistemi di telecontrollo, alla sostituzione di lampade a mercurio con lampade a vapori di sodio ad alta efficienza previsti in convenzione, i risparmi sul costo dell'intero servizio possono arrivare a un massimo del 50% della spesa corrente pari a circa 370 milioni di euro.

Tale convenzione rappresenta anche un'innovazione perché, come in altre iniziative Consip per la gestione di servizi complessi, si introduce una nuova logica di fornitura: da un lato, il passaggio dalla logica "a tempo e spesa" a quella del "canone" (o "a prestazione"), per cui si compra il servizio inteso come risultato finale (in questo caso la gestione e manutenzione degli impianti di illuminazione pubblica); dall'altro, il passaggio dalla gestione di diverse forniture a quella "integrata", con l'affidamento della responsabilità del coordinamento e dell'erogazione dei servizi a un global server esterno all'amministrazione, che si impegna a garantire il rispetto di tutte le normative vigenti e degli standard qualitativi e tecnici concordati con il committente.

Un modello che, nell'esperienza Consip, ha prodotto una serie di vantaggi: tra questi certamente la semplificazione della gestione degli approvvigionamenti per le pubbliche amministrazioni, che è affidata a un unico referente piuttosto che ai singoli fornitori, con i conseguenti risparmi di processo; la certezza della spesa, per cui l'amministrazione conosce fin dall'inizio quanto pagherà

per il servizio (canone) e può dunque programmare meglio l'utilizzo delle proprie risorse; la crescita culturale delle amministrazioni nella gestione di contratti complessi come quelli integrati; un risparmio sui prezzi unitari che, lungi da essere il beneficio più importante, rappresenta un forte richiamo per le pubbliche amministrazioni; un effetto di stimolo verso il fornitore, che essendo remunerato "a canone" è incentivato a migliorare la propria efficienza operativa, ma è anche spinto ad investire nell'innovazione, potendo incontrare una domanda più matura da parte delle amministrazioni.

Da sottolineare anche l'aspetto "verde" di questa convenzione, che riguarda gli interventi di efficienza energetica degli impianti, la riciclabilità dei dispositivi proposti, la valutazione del "ciclo di vita" delle tecnologie. Alla prima edizione della convenzione "servizio luce" hanno aderito oltre 150 Comuni su tutto il territorio nazionale, conferendo la gestione di quasi 380mila punti luce (circa il 5% del mercato dell'illuminazione pubblica nazionale).

Dal punto di vista dell'efficienza energetica i Comuni aderenti hanno richiesto la sostituzione di oltre 100mila punti luce (quasi il 30% dei punti luce gestiti in convenzione) con tecnologia ad alta efficienza.

I conseguenti risparmi annui di energia elettrica (pari a oltre 10 milioni di kWh/anno) sono superiori al 20% dei consumi relativi ai punti luce per i quali è stato effettuato il cambio lampade. Nella nuova edizione della convenzione, il cui bando è stato pubblicato nelle scorse settimane, è previsto anche un ampliamento delle categorie di impianto gestite: dall'illuminazione artistica agli impianti semaforici.



Milano

> oltre 4.500 presenze

> 400 relatori

> 70 seminari

23/24/25 novembre 2010

FIERAFORUM IX Edizione

*Palazzo delle Stelline, Corso Magenta 61*



ASSOCIAZIONE  
NAZIONALE  
COMUNI  
ITALIANI



lo staff di RisorseComuni  
**ringrazia tutti coloro**  
che hanno contribuito al successo  
della IX Edizione

ARRIVEDERCI  
ALLA PROSSIMA  
EDIZIONE

[www.risorsecomuni.it](http://www.risorsecomuni.it)

SPONSOR



IN COLLABORAZIONE CON



MEDIA PARTNER





Entro il 2015 Milano avrà una nuova linea di metropolitana all'avanguardia

# Metro5: quando l'innovazione passa sottoterra

di Raffaele De Simone - foto di Edoardo Montaina

**Quando si parla di innovazione spesso si pensa al mondo digitale, software, intangibile. Eppure ci sono innovazioni che sono "hardware"... nel senso più vero del termine, come per esempio può essere un'intera linea di metropolitana! Innovare la mobilità personale di una città come Milano è sicuramente complesso e richiede grandi investimenti in termini economici, di tempo, ma anche di disagi per i lavori.** Anche in questi settori la Metro5 si distingue dalle esperienze precedenti proprio per le innovazioni tecnologiche, economiche, di gestione e di comunicazione. Innanzi tutto l'aspetto economico. Metro5 viene realizzata in Project Financing, con il coinvolgimento di aziende private che coprono il 38% dell'investimento totale che ammonta a circa 1,5 miliardi di euro. Opere così onerose ma altrettanto significative per la collettività sono oggi possibili solo grazie a questa proficua collaborazione che vede imprese private disposte a investire somme ingenti e a coinvolgersi in prima persona per la realizzazione di opere di pubblica utilità. Ma Metro5 è innovativa anche per il sistema di comunicazione che è stato approntato per ridurre al minimo i disagi dovuti ai lavori e di cui parliamo approfonditamente più avanti. Ma soprattutto l'innovazione

sarà evidente a quanti utilizzeranno questa nuova linea di metropolitana, che verrà chiamata linea Lilla (oltre che 5) in quanto sia i treni sia le stazioni sia il rapporto gestore del servizio di trasporto/utente sarà innovativa e all'avanguardia.

Proprio in queste settimane è stato "depositato" il primo treno sui binari, che dovrà essere montato e allestito e con il quale si comincerà a testare il tratto Bignami-Zara che nel 2012 verrà aperto al pubblico, mentre il restante tratto Zara-Garibaldi è previsto che venga terminato l'anno successivo. Entro aprile 2015 sarà infine resa operativa la tratta Garibaldi-San Siro, che un domani dovrebbe inoltre proseguire fino a Settimo Milanese anche se quest'ultimo tratto è ancora a un primo stadio di progetto. La prima tratta della Linea Lilla comprenderà nove stazioni per il servizio passeggeri e si sviluppa su un percorso interamente in sede propria, parte in galleria a foro cieco e parte in galleria artificiale, per una lunghezza di circa 6,1 km.; la linea incrocerà quindi l'esistente Linea Gialla nella Stazione Zara e la Linea Verde nella Stazione Garibaldi, dove incrocia anche il Passante Ferroviario Bovisa-Rogoredo e la stazione delle Ferrovie dello Stato.

Anche i treni sono frutto della tecnologia italiana, vengono infatti dalla AnsaldoBreda sono costituiti da quat-

tro casse intercomunicanti fra loro e sono caratterizzati dal fatto di non avere il conducente a bordo. M5 sarà infatti una metropolitana leggera con guida automatica (driverless) controllata da un unico Posto Centrale Operativo a cui sono riportate tutte le informazioni e da cui è possibile gestire il corretto funzionamento della Linea e assicurare l'incolumità di passeggeri, personale operativo (agenti itineranti) e di manutenzione. La banchina di salita e discesa sarà completamente separata dai binari e dai vagoni in movimento: come in un ascensore, le porte delle pareti divisorie in vetro - che separano la galleria dai passeggeri in attesa - si aprono esclusivamente alla fermata dei treni in stazione; un accorgimento che tutela da cadute accidentali e impedisce l'accesso di persone non autorizzate.

Il Posto Centrale Operativo (PCO) sarà all'interno del Deposito/Officina interamente interrato e situato presso la Stazione Bignami.

Le attività di gestione del servizio della Linea M5 nella sala di controllo del PCO sono prevalentemente: gestione automatica del traffico; telecomando e telecontrollo degli impianti di trazione elettrica e di forza motrice; videosorveglianza e controllo del movimento viaggiatori nei treni e nelle stazioni, nonché degli accessi alle stazioni; gestione e coordinamento

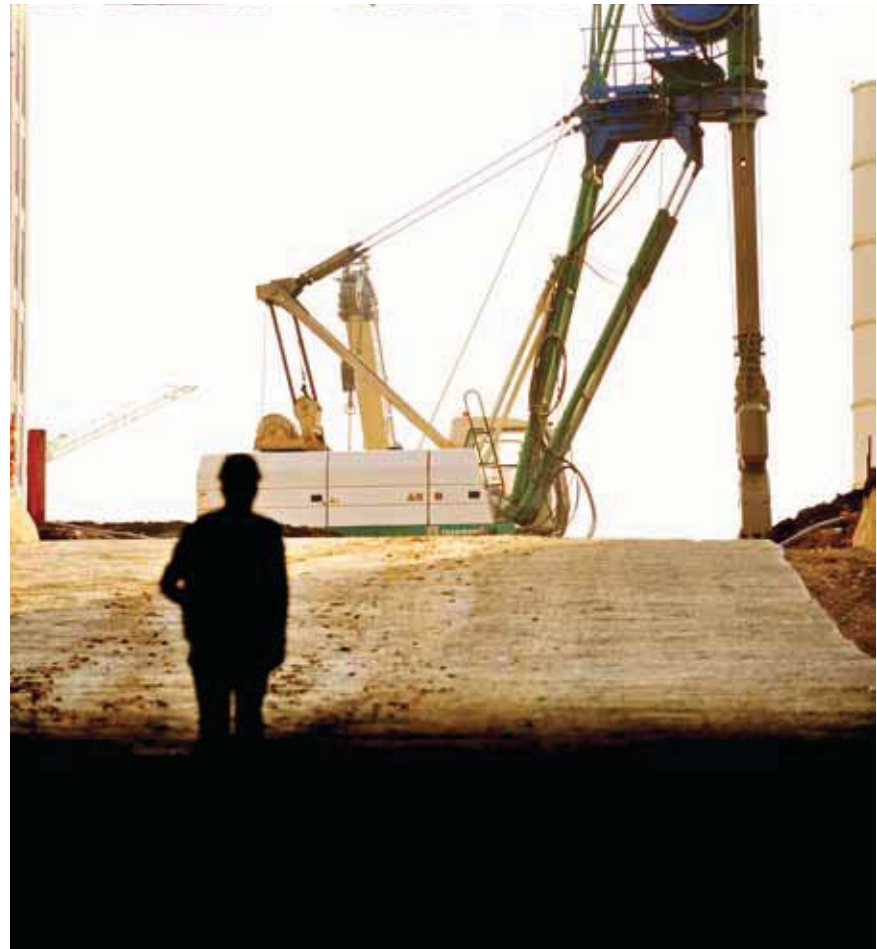
degli agenti itineranti, degli addetti alla manutenzione e del personale operativo; gestione delle informazioni al pubblico e garanzia di un elevato grado di controllo e sicurezza dei passeggeri; gestione di possibili allarmi e della diagnostica di sistema; registrazione eventi e centrale oraria.

Massima attenzione alla sicurezza dei futuri passeggeri, così come a quella dei cantieri. Ogni scelta è subordinata alla massima sicurezza possibile, sia per quanto riguarda l'operatività vera e propria della metropolitana, con un innovativo sistema di segnalazione e controllo, sia per quanto riguarda la vita nelle stazioni che sono state progettate, anche per quanto riguarda l'illuminazione e la videosorveglianza, per offrire il massimo della sicurezza e dell'accoglienza.

Un altro punto su cui si è concentrata l'attenzione è stata quella della sostenibilità ambientale. Per esempio tutte le stazioni saranno dotate di illuminazione a led, sicuramente molto meno inquinante delle lampadine standard ma che in fase di realizzazione ha un costo decisamente superiore. In ogni caso è evidente che la creazione di una nuova linea di metropolitana porta con sé innegabili vantaggi in termini di traffico, inquinamento e quindi qualità della vita.

Una città con meno traffico sulle sue strade è una città meno inquinata e più vivibile.

La nuova linea metropolitana promette un concreto abbattimento di inquinamento atmosferico e acustico: si stimano per ogni anno 25 milioni di km

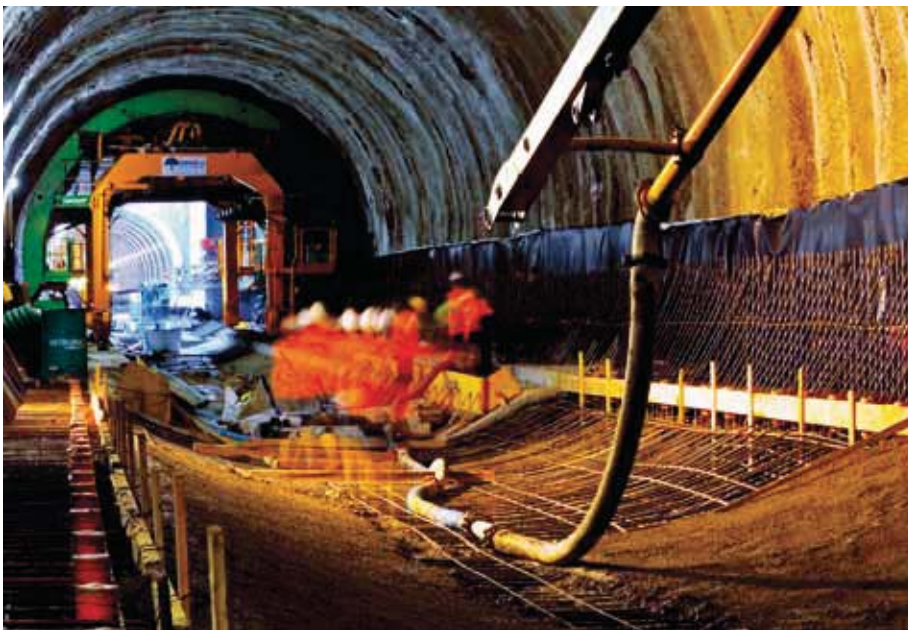


percorsi in meno delle auto private, che equivalgono a 9.000 tonnellate di anidride carbonica risparmiate all'atmosfera: l'equivalente di un bosco di trenta ettari. A pieno regime Metro5 sarà capace di accogliere 60 milioni di passeggeri l'anno, offrendo una valida

alternativa agli spostamento con auto private, con un servizio ad alta frequenza e ridotti tempi di percorrenza. L'attenzione all'ambiente significa anche e soprattutto attenzione al verde: dove possibile gli alberi saranno soltanto spostati dalla superficie di cantiere e trapiantati in siti alternativi per poi tornare a dimora una volta conclusi i lavori. Dove questo invece non fosse possibile più di tre nuovi alberi (per l'esattezza: 3,6 arbusti di almeno dodici anni di età) metteranno radici in città per ogni albero rimosso durante la fase dei lavori.

Una compensazione perfettamente in linea con il Protocollo di Kyoto e destinata a triplicare gli attuali livelli di assorbimento di polveri sottili e anidride carbonica.

Fin dalla prossima primavera, lungo il percorso della linea, nuove oasi verdi attrezzate e giardini pubblici riqualificheranno l'intera area metropolitana, dal centro alle periferie.





## Un innovativo piano di comunicazione per ridurre i disagi di Metro5

# Comunicare fa rima con innovare

di Paolo Covassi

**Tra i vari aspetti che abbiamo avuto modo di approfondire con riferimento alla nuova linea di metropolitana che presto entrerà in funzione a Milano uno in particolare ci ha colpito: l'articolato piano di comunicazione che accompagna la realizzazione dell'opera.**

È un aspetto che spesso quando si parla di grandi opere non viene preso in particolare considerazione, anche perché effettivamente i problemi e le attività necessarie per la realizzazione dell'opera stessa sono tali da assorbire attenzione, risorse ed energie di chi se ne occupa. Eppure un rapporto positivo con l'amministrazione pubblica, i gruppi sociali presenti sul territorio e i singoli cittadini serve a ridurre o a risolvere in tempi brevi eventuali problemi. Scavare una galleria di quasi 13 chilometri attraverso una città come Milano può avere un impatto devastante, sia sulla vita delle persone che vivono lungo il tracciato sia quanti si trovano ad attraversare in macchina le aree occupate dai cantieri.

Abbiamo parlato di questo con Giulio

Brandstetter, che segue e coordina le attività di comunicazione di Metro5.

**Cosa comporta "comunicare" un'opera come quella che state realizzando?**

Innanzitutto occorre sottolineare che sono diversi i pubblici coinvolti e che quindi anche le attività devono essere diverse. I rapporti istituzionali e politici si giocano soprattutto con incontri personali, magari anche aperti al pubblico, come è avvenuto e tutt'ora avviene nei vari consigli di zona coinvolti dai lavori. Poi ovviamente occorre che alla disponibilità al dialogo segua una certa flessibilità nella gestione dei cantieri. Sui giornali qualche settimana fa è uscita una notizia dove sembrava che il cantiere di Metro5 avrebbe messo a rischio l'ippodromo, in realtà avevamo semplicemente bisogno di rimuovere una parte della recinzione per poter lavorare. Ne abbiamo parlato e con i nostri progettisti abbiamo trovato una soluzione che permettesse di non toccare neanche quello... Poi ci sono altri pubblici molto importanti, che sono i residenti e coloro che



transitano regolarmente o saltuariamente lungo la direttrice dei cantieri. Nel primo caso lo sforzo è teso a ridurre al minimo i disagi e, soprattutto, veicolare i vantaggi che la nuova opera porterà in termini di riduzione del traffico, riqualificazione dei







quartieri e, non ultimo, l'aumento del valore degli immobili. Per chi invece attraversa la zona interessata dai lavori è importante sia sapere che i lavori ci sono pur abitando fuori città sia, soprattutto, quali itinerari alternativi è possibile seguire.

### Concretamente come si è tradotto il vostro piano di comunicazione?

Abbiamo utilizzato praticamente tutti gli strumenti che avevamo a disposizione, ovviamente ognuno per le proprie caratteristiche e per il risultato che ci consentiva di raggiungere. In linea di massima abbiamo utilizzato sistemi di comunicazione di massa come giornali, radio e affissioni per comunicare l'esistenza della Metro5 e per segnalare i vantaggi che porterà, mentre per comunicare con gli abitanti abbiamo sviluppato una serie di volantini personalizzati a seconda delle singole zone che sono poi stati distribuiti porta a porta. Un altro canale molto importante e credo innovativo per un'opera del genere è il sito web, che consente di mantenersi costantemente aggiornati sulla situazione della viabilità e sul procedere dei lavori.

### Quale è stata la reazione degli amministratori e dei cittadini?

Credo che gli amministratori abbiano apprezzato soprattutto la disponibilità al dialogo e la chiarezza sugli effettivi disagi e i successivi vantaggi mentre da parte dei cittadini c'è stata un'ottima reazione, nel senso che sono state poche le lamentele raccolte mentre soprattutto la comunicazione tramite

i pieghevoli è stata molto apprezzata. Credo che in qualche modo si siano sentiti più coinvolti in quello che stava succedendo sotto casa loro e rassicurati su quello che troveranno una volta chiusi i cantieri. Anche l'aspetto viabilistico, che coinvolge una delle principali vie di ingresso in città come viale Zara, grazie alla predisposizione di cartellonistica adeguata e alle informazioni veicolate tramite i diversi media è stato vissuto dai cittadini in maniera positiva. Credo che il punto principale di tutta la campagna di comunicazione sia che tutti gli attori coinvolti hanno percepito l'utilità dell'opera e hanno di conseguenza saputo accettare i disagi temporanei che inevitabilmente i cantieri creano.

### Quindi avete raggiunto i risultati sperati?

Io credo proprio di sì. Alla base ritengo che ci sia il fatto che tutta la progettazione dell'opera è stata fatta tenendo presente i problemi che avremmo potuto creare, la disponibilità a rivedere nei limiti del possibile alcuni aspetti del progetto stesso e, non ultimo, il mantenimento dei tempi previsti. La comunicazione poi ha fatto sì che tutto questo fosse agevolato e ci siamo riusciti. Non dimentichiamo che Milano aveva bisogno di questa nuova linea e che rispetto a quelle esistenti segna un netto balzo in avanti anche dal punto di vista tecnologico. Insomma, ritengo che innanzi tutto stiamo lavorando bene, comunicarlo correttamente ha sicuramente aiutato.

Dall'innovazione di processo all'innovazione di sistema

# Gestire la complessità

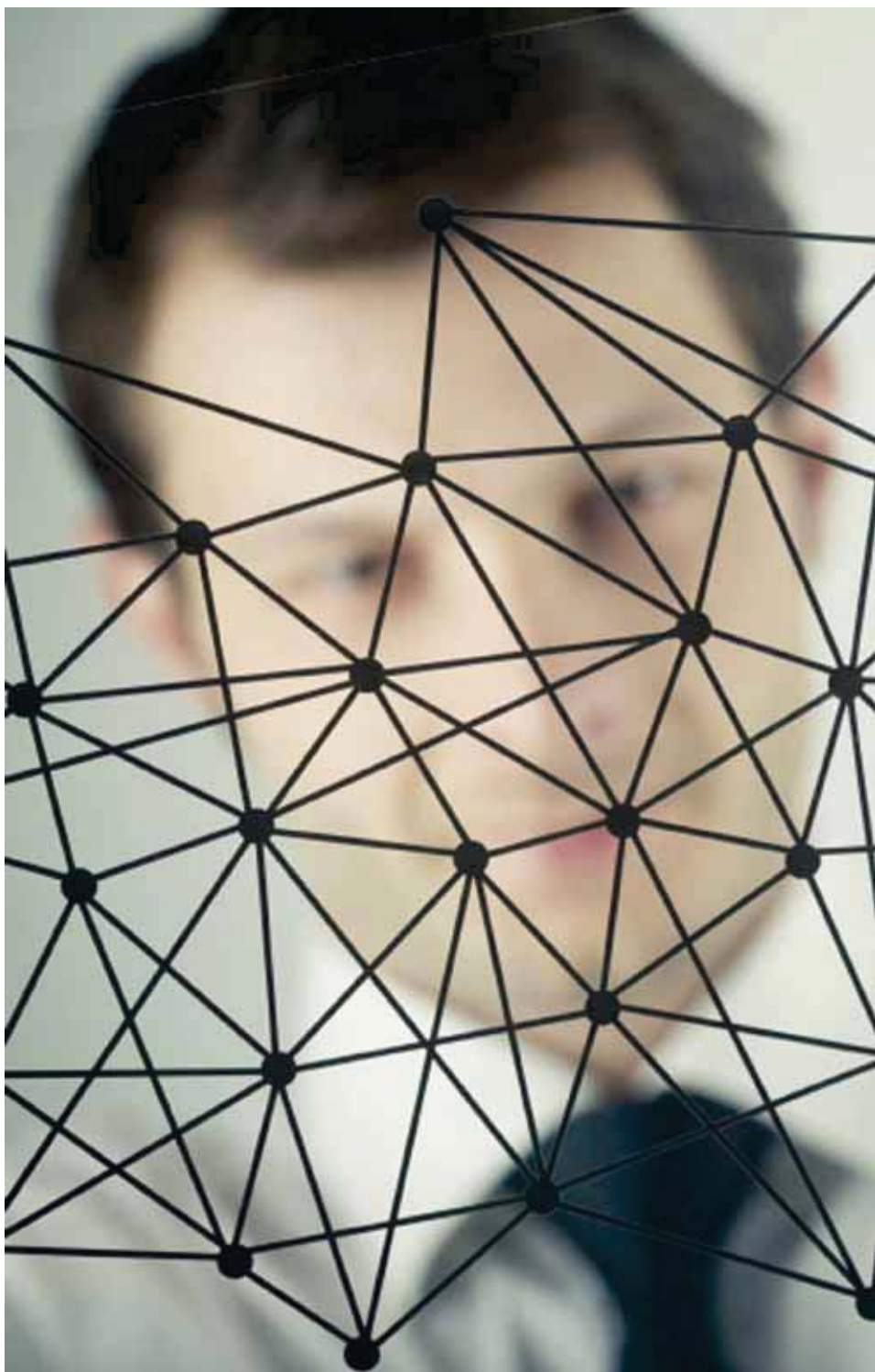
**Poter gestire il flusso documentale di situazioni complesse tramite software dedicati è sempre più alla portata degli utenti finali, soprattutto quando lo strumento è realizzato da chi ha una conoscenza approfondita della realtà stessa che si deve gestire.**

Ne è un esempio Projectmate 2.0, un innovativo sistema nato dall'esperienza diretta di SPM consulting nella gestione di cantieri e grandi opere. Ne abbiamo parlato con Stefano Perotti, amministratore delegato di SPM.

**Il ricorso a sistemi informatici per la gestione dei documenti e delle attività è ormai una consuetudine in molti ambiti, quali sono le caratteristiche peculiari del vostro prodotto?**

La caratteristica fondamentale che distingue la nostra soluzione è che noi non vediamo Projectmate 2.0 come un prodotto software, ma come un servizio di consulenza. Questo approccio, del resto, nasce dalle caratteristiche aziendali di SPM consulting: noi siamo una società di ingegneria, attiva da più di vent'anni nelle aree della direzione lavori, della progettazione, del coordinamento della sicurezza e della consulenza nelle grandi opere di ingegneria. Projectmate, fin dalle sue prime versioni, è nata come strumento per assistere nello svolgimento di queste attività e si è sempre collocata in questo contesto operativo, più che come un prodotto IT di taglio "generalista" e successivamente personalizzato.

Questo approccio trova la sua sostanza nella mappa logica della nostra piattaforma IT: tutti i processi, per tutte le funzioni di progetto, sono già definiti nella struttura di Projectmate 2.0. Questa soluzione, che rende la nostra soluzione un oggetto "pieno" e non un semplice strumento "vuoto", incorpora le migliori pratiche di riferimento e garantisce la massima rispondenza alla normativa vigente. In





questo modo, Projectmate garantisce un livello di omogeneità e di controllo estremamente avanzato: di fatto, non si tratta solo di una soluzione che permette di fare le cose che si facevano prima in modo migliore, ma di un sistema che incide direttamente sulle logiche organizzative e sulla performance di progetto. In particolare, l'integrazione di tutte le informazioni generate dal progetto in un unico flusso, organizzato attraverso una mappa logica molto strutturata, permette di realizzare un collegamento continuo tra tutti i processi e tutte le parti d'opera, integrando le diverse funzioni in profondità. Un altro aspetto di notevole importanza è quello della formazione e della gestione delle risorse: dal momento che Projectmate definisce i workflow per ogni processo in modo dinamico in funzione del contenuto dei documenti, diviene possibile introdurre le procedure in modo omogeneo in tempi più rapidi e con maggior facilità. Allo stesso modo, la forte strutturazione con cui nasce questo servizio abbrevia i tempi di adozione e riduce il carico di lavoro necessario a metterlo a punto per le esigenze specifiche.

### All'atto pratico, quali sono questi effetti di sistema? Che cosa succede quando si decide di utilizzare una soluzione come questa?

I cambiamenti di maggiore importanza possono essere ricondotti a due ordini di fattori. Il primo riguarda, se si vuole in modo generale, l'introduzione di una piattaforma IT per la gestione dei processi, e comprende i vantaggi di sistema che derivano dall'adozione di una soluzione tecnologica avanzata: la condivisione e la standardizzazione della documentazione, la disponibilità di dati consolidati, un maggior grado di trasparenza dei processi, la capacità di attribuire le responsabilità in modo univoco, la gestione dinamica dei flussi di lavoro, la disponibilità delle informazioni al di là dei vincoli geografici e la riduzione dei fenomeni di sovraccarico e dispersione dei dati. D'altra parte, vi sono alcuni effetti di sistema che sembrano caratterizzare la soluzione Projectmate in quanto tale, e in particolare la nuova versione 2.0. Il quadro dei processi viene strutturato e coordinato, in modo da garantire il rispetto della normativa,

mentre gli indicatori strategici sono definiti e analizzati in profondità e la gestione del sistema qualità è integrata nel complesso delle attività di progetto, il che porta a una notevole semplificazione delle procedure. Inoltre, introducendo questo sistema viene notevolmente potenziata la capacità di individuare e affrontare le criticità, migliora la capacità di condurre i processi decisionali, vengono introdotte delle logiche di valutazione dell'andamento del progetto in funzione degli obiettivi, l'atto formativo delle risorse viene reso più efficace da un sistema di tutoring e, infine, diviene possibile attivare un dialogo più efficace con il territorio.

Fatto ancora più importante, la trasparenza continua e l'integrazione dei dati possibili con Projectmate 2.0 permettono di fare continuamente il punto sull'avanzamento reale dei lavori, fornendo ai finanziatori esterni informazioni preziose per controllare i loro investimenti: alcune esperienze fatte su un cantiere importante come quello della nuova linea 5 della metropolitana di Milano hanno confermato quanto questo strumento sia utile, se non indispensabile, per le finalità del project financing. Una soluzione di questo tipo, che cambia radicalmente i processi e le loro interazioni, va al di là dell'innovazione di processo, per diventare innovazione di sistema.

### Questi progetti sono caratterizzati da una enorme mole di dati, che è difficile riassumere in modo adeguato. Ci sono delle soluzioni per permettere ai soggetti incaricati di sorvegliare l'andamento generale dell'opera di districarsi tra tutte queste informazioni?

La necessità di organizzare i dati in un quadro continuo, affidabile, coerente e facilmente gestibile è particolarmente sentita in questi progetti: i decisori devono poter disporre di una soluzione tanto potente da permettere una visibilità totale su tutti i processi e che, al tempo stesso, abbia abbastanza capacità di sintesi da fornire un quadro generale per controllare l'insieme delle attività di progetto. La nostra risposta a queste esigenze è il modulo di monitoraggio direzionale, vale a dire un sistema strategico di reportistica dedicata. La base di fun-

zionamento di questa reportistica è formata dai dati di base che nascono sui cantieri, che vengono poi aggregati e processati secondo le esigenze di ciascuna commessa: all'unificazione del flusso informativo, che permette di raccogliere tutti i dati generati dall'opera, corrisponde pertanto un sistema di filtri estremamente dettagliati e un apparato di raccolta in un quadro sintetico generale, che viene ulteriormente analizzato. La caratteristica principale del modulo di monitoraggio direzionale è la sua capacità di mettere a disposizione in modo trasversale e univoco dati strategici che sono, allo stesso tempo, sintetici, attendibili, continui e tempestivi.

La disponibilità di un quadro sintetico dell'andamento di commessa permette, così, di evidenziare le anomalie e analizzarle, mediante l'utilizzo di altri indicatori sempre più approfonditi che permettono di individuare le cause alla base dell'eventuale scostamento rispetto al range prefissato. A partire da questa analisi dei dati, si possono apportare tempestivamente le azioni correttive per mitigare o annullare la causa dell'anomalia. Inoltre, questo modulo consente anche di effettuare proiezioni e previsioni sull'andamento a finire della commessa e delle conseguenti azioni direzionali sulla configurazione, i costi e l'ottimizzazione dei budget di commessa. In regime di project financing, il sistema è utilizzato anche per misurare la performance ottenute e l'andamento dell'opera: l'indipendent engineer, accedendo direttamente ai dati del sistema, è in grado di controllare la realizzazione dell'opera, a garanzia degli investimenti effettuati dai finanziatori.





## Ristrutturazioni ecosostenibili per i centri commerciali

# Innovazioni ecologiche



Sono terminati i lavori di ampliamento e ristrutturazione del centro commerciale Il Fiordaliso di Rozzano, una delle strutture commerciali più importanti del sud Milano. Grazie a questi interventi la superficie aumentata di 23mila metri quadrati, vengono aperti 60 nuovi negozi e i 43mila metri quadri esistenti vengono completamente ristrutturati, per un investimento complessivo di quasi 50 milioni di euro.

I lavori, realizzati da CDS Holding, sono stati realizzati con l'obiettivo di coniugare gli spazi commerciali con una migliore sostenibilità ambientale. Per ottenere questo risultato il centro commerciale è stato dotato di impianti a efficienza energetica e vetrate basso emissive. Sulla facciata principale è stato inoltre realizzato il più grande "giardino verticale" d'Italia: 1.250 metri quadrati di verde con oltre 200 varietà di specie vegetali. Una soluzione che coniuga bellezza estetica, risparmio energetico e rispetto per l'ambiente. Il giardino contribuisce al bilanciamento termico dell'edificio riparandolo dai raggi solari e diminuendo il consumo energetico, trattiene le polveri sottili, assorbe CO2 e riduce i rumori ambientali.

Per l'azienda che ha operato come ge-

neral contractor quello realizzato per il Fiordaliso è, per dimensioni ed entità dell'investimento, il secondo più grande progetto di ristrutturazione e ampliamento di un centro commerciale. "L'esperienza in questo tipo di progetti ci ha consentito di ridurre al minimo l'effetto dei lavori sull'operatività del centro commerciale che in questi mesi ha potuto sempre continuare la propria attività", ha dichiarato Enrico Biffi, Chief Operating Officer di CDS Holding. La tendenza nell'immobilia-

re commerciale è, e sarà sempre più, quella di ristrutturare e ampliare le strutture esistenti. Gli interventi sono imposti dalle mutazioni che intervengono nelle aree di riferimento territoriale e, soprattutto, dall'evoluzione della domanda: non si chiedono nuovi spazi, ma strutture migliori, capaci d'integrarsi perfettamente negli ambienti in cui le comunità vivono. Le ristrutturazioni rappresentano un'area di business destinata a crescere in misura importante nei prossimi anni".

## > Riqualficazione urbana e centri commerciali

CDS Holding è una società italiana, fondata nel 1993, che progetta e realizza strutture commerciali per gli operatori della grande distribuzione organizzata (GDO) agendo come general contractor e sviluppatore. Dal 2005 CDS Holding è partner di Multi Corporation, gruppo leader in Europa nello sviluppo di grandi centri commerciali e progetti di riqualficazione urbana, con il quale ha costituito una joint venture che opera nel mercato italiano. CDS è tra i principali general contractor italiani nell'immobiliare commerciale. Sviluppa, inoltre, progetti polifunzionali, infrastrutture urbanistiche e per la tutela dell'ambiente, impianti per la depurazione delle acque, il recupero dei biogas e discariche.

INFO

[www.cds-group.com](http://www.cds-group.com)

# POSTE ITALIANE PARTNER DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER I SERVIZI AL CITTADINO



**PAG. 26**

**La P.A.  
più vicina  
a cittadini  
e aziende**



**PAG. 28**

**Fattura  
No problem**



**PAG. 30**

**L'offerta di  
Poste Italiane  
per la sanità**

# La Pubblica Amministrazione più vicina a cittadini e aziende



Accordo con Poste Italiane per aumentare il numero dei punti di contatto con il pubblico. siglata collaborazione con Google e Microsoft per l'accesso ai servizi online

**La Pubblica Amministrazione punta sull'ampliamento della rete degli sportelli aperti al pubblico e sul web per avvicinarsi ai cittadini.**

Lo fa innanzitutto con il progetto Reti Amiche, il sistema di collaborazioni volontarie, che consente agli utenti di ottenere documenti e servizi pubblici tramite canali di distribuzione alternativi alla Pa..

Poste Italiane già da tempo ha aderito al progetto Reti Amiche e sono ormai 5.740 gli uffici postali dotati di

Sportello Amico.

Poste Italiane continua inoltre ad ampliare la gamma di servizi offerti nel quadro del programma Reti Amiche, avviato nel novembre 2008 su iniziativa del ministero per la Pubblica Amministrazione e l'innovazione. Nei 5.740 uffici postali dotati di Sportello Amico è possibile chiedere il rilascio e il rinnovo del passaporto, pagare i contributi previdenziali e i bollettini di assicurazione contro gli infortuni domestici, ricevere visure catastali utilizzando il

proprio codice fiscale o gli elementi identificativi dell'immobile, ricevere certificati anagrafici (per ora solo in alcuni comuni). Sta proseguendo, inoltre, lo sviluppo dei progetti e la stipula degli accordi per poter rendere operativi anche altri servizi come la consegna dei referti medici, il pagamento dei ticket sanitari presso gli uffici postali, la possibilità di accedere ad alcuni servizi erogati dall'Inps e dall'Inail (come, per esempio, il ritiro dei documenti di regolarità contributiva, l'accesso assistito



alle proprie posizioni Inps, l'iscrizione all'Inail delle casalinghe) e molti altri ancora.

L'ampliamento della rete non riguarda soltanto i punti di contatto "fisici" ma anche quelli online: l'ultimo passo fatto in questa direzione è stato l'accordo tra il ministero per la Pubblica Amministrazione e Microsoft.

Il protocollo d'intesa intende facilitare l'accesso ai servizi della Pubblica Amministrazione attraverso la rete Internet, grazie a una collaborazione della durata di un anno che dovrà rendere i siti pubblici più accessibili.

Recentemente è stato siglato un accordo analogo con Google; inoltre il Governo ha approvato il nuovo codice dell'amministrazione digitale, che ha l'obiettivo di inaugurare una Pubblica Amministrazione telematica e libera dalla carta.

## > Il bonus gas si riscuote negli uffici postali



Tra i numerosi servizi che Poste Italiane eroga ai cittadini, c'è anche quello relativo alla riscossione del "bonus gas": una riduzione sulle bollette del gas metano (distribuito a rete) a favore delle famiglie numerose e a basso reddito, introdotta dal ministero dello Sviluppo economico e resa operativa dall'Autorità per l'energia elettrica e il gas.

Il "bonus gas" può essere riscosso in uno dei 14.000 uffici postali italiani grazie a una convenzione, autorizzata dall'Autorità per l'energia elettrica e il gas, che affida a

Poste Italiane il servizio di pagamento, nonché rilevanti attività di comunicazione ai cittadini per i prossimi tre anni. Il "bonus gas" prevede uno sconto – che corrisponde a circa il 15% della spesa media annua di una famiglia – variabile a seconda della composizione del nucleo familiare, della località di residenza e del tipo di consumo: una volta riconosciuto il diritto alla riduzione, i clienti con un proprio contratto di fornitura la riceveranno direttamente come una deduzione in bolletta, mentre i clienti con un impianto centralizzato (e che quindi non ricevono una bolletta personale) la potranno riscuotere in uno dei 14.000 uffici postali italiani, così come è necessario fare per il "bonus" retroattivo dell'anno 2009. La positiva collaborazione, avviata tra l'Autorità per l'energia elettrica e il gas e Poste Italiane per annunciare il "bonus gas", si è andata ad affiancare alle campagne nazionali radio-televisive e stampa, ed ha permesso di distribuire circa 2,4 milioni di brochure in quasi 5.300 uffici postali Sportello Amico, nonché di inviare lettere nominative ad un milione di consumatori che hanno già richiesto il "bonus elettrico". Tutto questo grazie alla capillare presenza di Poste Italiane sul territorio nazionale, che facilita l'efficiente accesso dei cittadini a questi particolari benefici di forte valenza sociale.

## > Sin: la notifica si fa semplice

Il SIN (Servizio Integrato Notifiche) è il servizio per la gestione delle attività di notifica degli atti amministrativi e giudiziari, come ad esempio infrazioni del codice della strada, ordinanze comunali, tasse, tributi e sanzioni amministrative. Il servizio è modulare, per questo è possibile affidare al Gruppo Poste Italiane una o più fasi del processo: stampa e imbustamento degli atti, notifica, rendicontazione elettronica degli esiti della notifica, archiviazione elettronica e fisica degli atti, gestione e rendicontazione dei pagamenti.

Il SIN è pensato per amministrazioni grandi e piccole, comprese quelle che stampano in proprio le notifiche e scelgono di affidare ai centri specializzati di Poste Italiane presenti su tutto il territorio nazionale la gestione delle successive fasi del processo di notifica.

Con i servizi SIN il cliente può inviare le comunicazioni e gli atti in formato digitale attraverso un protocollo di scambio sicuro. Il Gruppo Poste Italiane stampa ed effettua la consegna in forma cartacea. Grazie alla piattaforma tecnologica flessibile e modulare, il Gruppo Poste Italiane offre una soluzione su misura, facile da utilizzare e immediata da attivare. Al modulo base possono essere associati diversi servizi opzionali in funzione delle specifiche esigenze. L'elevato livello di informatizzazione consente di verificare il flusso delle attività e di monitorare lo stato della spedizione e dei pagamenti. Il processo di gestione delle comunicazioni amministrative diventa semplice, veloce e monitorabile, con risultati immediati.



Un modo semplice per dialogare con le istituzioni centrali e locali

# Postacertificat@ il servizio che rivoluziona la comunicazione

PostaCertificat@ è il servizio che consente a tutti di dialogare via e-mail con le istituzioni centrali e locali assicurando valore legale alla corrispondenza.

Lanciato da pochi mesi il nuovo strumento ha suscitato subito un forte interesse testimoniato dall'elevato numero di cittadini che hanno attivato la propria casella di PostaCertificat@. Il servizio innovativo, voluto dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e realizzato da Poste Italiane, Telecom Italia e Postecom, renderà sempre più veloce e comodo il dialogo con le istituzioni e semplificherà le procedure, permettendo ai cittadini di inviare e ricevere on line messaggi di testo e allegati con valore legale.

Una svolta storica che diminuirà i costi e i tempi di procedura.

Poste Italiane anche in questa occasione si presenta come un partner ideale nella definizione e attuazione di nuove strategie di eGovernment e di servizi alla collettività, assumendo un ruolo di

"interfaccia tra cittadino/impresa e la P.A."

Grazie all'unicità dei propri asset e delle proprie competenze Poste Italiane costituisce un vero e proprio network tra Stato cittadini e business community favorendo la fruibilità e l'accessibilità dei servizi e la semplificazione delle procedure. La capillare presenza sul territorio con i circa 14mila uffici postali, il call center, la piattaforma web, la rete logistica integrata e il recente ingresso nel campo della comunicazioni mobili insieme alla capacità di gestire flussi finanziari e le relative rendicontazioni costituiscono un chiaro esempio di come Poste Italiane sia in grado di sostenere i processi evolutivi della Pubblica Amministrazione.

Insieme al servizio di posta elettronica certificata, i cittadini possono accedere gratuitamente anche a una serie di servizi correlati come il servizio di notifica, tramite e-mail tradizionale, della presenza di messaggi sulla casella PostaCertificat@; il fascicolo elettronico personale per la memorizzazione dei documenti; gli indirizzi delle caselle PostaCertificat@ della P.A..

Nei prossimi mesi saranno inoltre disponibili altri servizi accessori, a pagamento, come la firma digitale tramite smart card; la notifica, via sms, telefono o posta cartacea, della presenza di messaggi nella casella di posta; il calendario degli eventi della Pubblica Amministrazione e il servizio di fascicolo elettronico personale del cittadino con dimensioni personalizzate.





# Poste Tributi: capire le esigenze dell'ente locale per aiutare il cittadino

Poste Tributi è la società consortile per azioni del Gruppo Poste Italiane nata per consolidare e sviluppare la presenza di Poste Italiane a fianco degli enti locali nei servizi legati alla fiscalità locale in qualità di full service provider nelle attività di riscossione, accertamento e liquidazione delle entrate tributarie e patrimoniali.

In un momento in cui la riduzione dei contributi dello Stato impone agli enti locali di avere una propria autonomia finanziaria attraverso la gestione in proprio delle entrate, Poste Tributi si pone come partner ideale, nell'espletamento delle attività previste dai regolamenti degli enti stessi in ambito pagamento dei tributi, permettendo all'ente di avere immediatamente disponibile il flusso finanziario sul proprio conto corrente postale.

In quest'ottica, fra i vari prodotti che Poste Tributi mette a disposizione, vale la pena soffermarsi sui due che hanno riscosso maggiore interesse fin dal loro lancio sul mercato avvenuto a metà 2009: Riscocomuni e Riscocomuni Violazioni Tarsu.

Il primo permette all'ente locale di poter incassare tutte le entrate previste attraverso attività di normalizzazione degli indirizzi, stampa invio e comunicazione, rendicontazione complessiva multicanale (canale postale, bancario, tesoriere, etc), ivi compresi gli F24, con la predisposizione dell'elenco dei morosi; il secondo servizio si propone di affiancare l'ente locale (soprattutto i Comuni e le società miste municipalizzate a prevalenza pubblica) nell'azione di recupero di risorse finanziarie derivanti dall'evasione della TARSU e TIA; permette di misurare in tempi rapidi la superficie calpestabile delle unità immobiliari, base imponibile per la quantificazione

delle tasse; supporta l'ente locale nella produzione degli avvisi di accertamento nei casi in cui la superficie denunciata sia inferiore a quella rispondente ovvero in caso di omessa denuncia; permette il recupero degli ultimi 5 anni, ampliando strutturalmente la base imponibile. Inoltre Poste Tributi, tramite il contributo dei propri referenti dislocati sul territorio nazionale, si mette a disposizione dell'ente per studiare progetti specifici ad hoc inerenti l'ottimizzazione della gestione delle entrate fiscali.

Quali i vantaggi derivanti dall'utilizzo dei servizi di Poste Tributi? Dal lato dell'Ente avere la possibilità di una soluzione non invasiva e di conseguenza esercitare la propria autonomia tributaria concentrandosi su attività strategiche e di verifica dell'intero processo; dal lato del cittadino un rapporto con l'Ente diretto e trasparente attraverso un semplice strumento di pagamento, una completa assistenza, un'ampia accessibilità (uffici postali e web) e un'elevata visibilità della correttezza formale e sostanziale del pagamento.

## > Fattura no problem: comoda, veloce e sicura

Il Gruppo Poste Italiane ha presentato il nuovo servizio "Fattura no problem BancoPosta", la soluzione per le aziende che consente di gestire agevolmente tutto il processo relativo alla fatturazione elettronica (sia il ciclo attivo che passivo): dalla produzione e invio dei documenti informatici (secondo standard predefiniti per tutti gli aderenti al consorzio Customer to Business Interaction - CBI) all'incasso dei relativi pagamenti. L'offerta è flessibile e può essere integrata con i processi già adottati dall'impresa cliente attraverso l'implementazione di specifiche funzioni come la gestione "multiformato", per importare file relativi a fatture attive anche in formati diversi da quelli riconosciuti CBI, o come la gestione "multicanalità" per inviare e ricevere i documenti attraverso differenti canali, a seconda delle esigenze del cliente.

La gamma di servizi può comprendere anche la conservazione sostitutiva che permette di archiviare le fatture in formato digitale, mantenendo nel tempo (10 anni) la loro integrità, l'autenticità, il valore legale e fiscale. Una volta attivato, il servizio di conservazione sostitutiva può essere utilizzato anche per altri documenti aziendali come contratti, pratiche legali, registri prescritti ai fini dell'Iva, bilanci di esercizio, eccetera.





# L'offerta di Poste Italiane per la sanità



Da tempo il settore dell'assistenza sanitaria si rivolge in misura crescente alle nuove tecnologie, non solo per quanto riguarda le attività di diagnostica, cura e prevenzione, ma anche per tutte le attività gestionali e amministrative, con l'obiettivo di ridurre i costi e aumentare l'efficienza e la qualità dei servizi offerti al cittadino.

In questo contesto Poste Italiane, forte del suo tradizionale rapporto privilegiato con la Pubblica Amministrazione centrale e locale, è in grado di giocare un ruolo importante, mettendo in campo il suo know-how e l'esperienza accumulata soprattutto negli ultimi anni nello sviluppo di soluzioni avanzate per l'e-government.

L'offerta di Poste Italiane comprende diversi servizi in grado di semplificare il lavoro delle strutture sanitarie pubbliche e facilitare il loro rapporto con i cittadini: il servizio multicanale per la gestione dei referti, ad esempio, consente di recapitare i referti a domicilio attraverso il canale postale tradizionale, con la posta ibrida (Posta Checkup@, oppure mediante posta elettronica con

## > I servizi integrati per le Farmacie

Poste Italiane contribuisce alla nuova frontiera di servizi rivolti al cittadino ed erogati attraverso il canale delle oltre quindicimila farmacie dislocate su tutto il territorio, posizionandosi come player unico in grado di partecipare attivamente allo sviluppo del processo fisico/telematico di tutte le attività inerenti i servizi erogabili dalle farmacie, come l'invio delle ricette mediche, la prenotazione ed il pagamento della prestazione sanitaria, la conservazione dei documenti e l'accesso alla terapia con relativa consegna del farmaco al domicilio.

In particolare il servizio di consegna medicinali, denominato "Posta Homecare", si declina in 2 moduli integrabili, e consiste nella gestione di tutte le attività necessarie per la consegna del farmaco al domicilio del richiedente. Posta Homecare comprende: il servizio di consegna dei kit preaffrancati contenenti le prescrizioni mediche nella Farmacia; il servizio di consegna dei medicinali al richiedente; il ritiro delle prescrizioni mediche presso il Medico di Medicina Generale; la consegna delle prescrizioni mediche in farmacia; la preparazione dei plichi (a carico della Farmacia); il ritiro dei plichi presso la farmacia da parte del corriere; la consegna dei plichi al domicilio del richiedente; la gestione degli eventuali inesitati e dei pagamenti.

Il servizio non presenta vincoli di attivazione ed è rivolto a qualunque cittadino che abbia la necessità di essere facilitato nel ritiro della prescrizione medica e/o nell'acquisto dei farmaci prescritti dal proprio medico di famiglia. Il valore del servizio risulta tuttavia accentuato in quelle situazioni in cui reperire farmaci diventa complesso, ed in particolare: per pazienti anziani e con poco tempo libero; per pazienti con difficoltà motorie; per pazienti che vivono in realtà territoriali disagiate.



## > Postepay&Go, la carta prepagata per il trasporto pubblico

Si chiama Postepay&Go la nuova carta prepagata realizzata da Atm Ravenna, Poste Italiane e MasterCard, per agevolare i cittadini nell'utilizzo dei mezzi pubblici nel comune di Ravenna.

La carta, disponibile nei punti Atm Ravenna, potrà essere ricaricata negli uffici postali (limite massimo 2.500 euro annuali), presso gli sportelli automatici postali (Atm) con carta Postamat o con altra carta di credito, e nei negozi convenzionati Sisal.

Con questo progetto Ravenna offre ai circa 7.000 iscritti alla rete di trasporto cittadina (Atm Ravenna) la possibilità di usufruire di un servizio che per la prima volta unisce l'abbonamento e la carta prepagata in un unico strumento comodo e sicuro. Postepay&Go aggiunge alle tradizionali funzioni di pagamento quelle di trasporto per la gestione dei titoli di viaggio.

L'iniziativa si avvale inoltre di una piattaforma che opera in modalità multicanale e che in futuro potrà arricchirsi di ulteriori servizi, tra cui la possibilità di acquistare-rinnovare i titoli di viaggio con nuove reti di accettazione, come gli sportelli automatici bancari (Atm) e le casse della Grande Distribuzione Organizzata.



avviso di ricevimento, anche presso un ufficio postale dotato di "Sportello Amico", qualora il cittadino non abbia accesso ad Internet.

Alla gestione del singolo referto si aggiunge la soluzione Libretto Sanitario Elettronico (LSE).

Tale servizio permette all'utente di costituirsi un archivio di tutti i referti prodotti dalle strutture sanitarie convenzionate. In tal caso tutti i referti vengono conservati nel sistema conservazione sostitutiva gestito in collaborazione con la Certification Authority Postecom S.p.A (Gruppo Poste Italiane).

Il LSE si completa con ulteriori funzionalità accessorie: tramite una interfaccia di interrogazione l'utente può selezionare un periodo di interesse ed effettuare una ricerca di singoli parametri contenuti nei referti presenti nel Libretto; oltre alla rappresentazione mediante grafico l'utente può richiedere un report in formato PDF; in presenza di un nuovo referto l'avviso può essere effettuato via sms o via email.

Si sono create quindi le condizioni per offrire ai cittadini una serie di

servizi aventi come elemento comune e distintivo la disponibilità del dato sanitario in una logica multicanale con sistemi di sicurezza allo stato dell'arte della tecnologia.

Il modello di erogazione si basa infatti sull'adozione delle nuove tecnologie innovative ICT imperniata su architetture e servizi ASP, grazie alle quali è possibile acquisire, gestire e archiviare i dati sanitari dei pazienti per la successiva erogazione tramite servizi informativi integrati.

Poste Italiane offre inoltre soluzioni per la prenotazione e il pagamento delle prestazioni sanitarie che offrono alle strutture sanitarie notevoli vantaggi, a cominciare dall'aumento del numero dei punti di accesso a disposizione dei cittadini: i servizi sono infatti disponibili presso tutti gli uffici postali appartenenti alla rete "Sportello Amico", pari a 5.740 uffici postali, diffusi omogeneamente in tutto il territorio nazionale; è inoltre possibile ridurre i tempi di attesa agli sportelli delle strutture sanitarie e migliorare il processo amministrativo: trattandosi di transazioni effettuate in modalità sin-

crona con i sistemi informativi dell'azienda sanitaria, tutte le informazioni raccolte (codice prenotazione, codice prestazione, codice impegnativa, codice fiscale ecc.) verranno trasmesse in tempo reale al cliente, migliorando sensibilmente la qualità delle informazioni di ritorno raccolte dalla rete di accettazione delegata.

Il servizio d'incasso di Poste Italiane consente poi: di ottimizzare i flussi di cassa degli Enti Erogatori che, avendo a disposizione l'informativa sugli incassi, hanno il controllo sull'effettivo pagamento prima dell'erogazione della prestazione; di comprimere i costi delle attività di sportello affidando a terzi specializzati il rischio della gestione del contante; di intervenire sul fenomeno del "non show", della prenotazione multipla e del mancato pagamento; di garantire al cittadino, che ha prenotato telefonicamente la prestazione sul CUP Regionale, la possibilità di effettuare il pagamento alcuni giorni prima della data della prestazione in qualsiasi Ufficio Postale; di ridurre le liste d'attesa.





postatarget  
Posteitaliane

+SCELTA  
-COSTI

Con la gamma Postatarget,  
ciò che puoi immaginare  
lo puoi inviare.

postatarget

[www.postedm.it](http://www.postedm.it)

[infodirect@posteitaliane.it](mailto:infodirect@posteitaliane.it)

5 prodotti per comunicare al meglio con i tuoi clienti

- **postatarget gold**  
interagisci con il tuo target in modo veloce e distintivo
- **postatarget creative**  
personalizza il tuo DM con un'esplosione di creatività
- **postatarget basic**  
raggiungi il target con un mailing a condizioni vantaggiose
- **postatarget catalog**  
incrementa le vendite inviando il tuo catalogo prodotti
- **postatarget card**  
invia cartoline personalizzate a costi contenuti



Gruppo **Posteitaliane**



## Il wi-fi del Sistema Bibliotecario Vimercatese

# In 28 biblioteche comunali l'accesso alla rete è gratuito

di Davide Pasquini

**Una fra le prime esperienze di cooperazione bibliotecaria sovcomunale a livello nazionale è stato il Sistema Bibliotecario Vimercatese, nato nell'ottobre del 1978. Inizialmente il Sistema era composto da 16 Comuni e aveva come principale obiettivo quello della centralizzazione dell'attività di catalogazione.** Oggi il Sistema gestisce l'erogazione di servizi per le biblioteche dei 28 Comuni aderenti, sparsi fra le Province di Milano e Monza e Brianza, servendo un bacino d'utenza complessivo di 215.000 abitanti e fornisce numerosi servizi, tra cui: la catalogazione, la gestione del prestito interbibliotecario degli oltre 600mila documenti presenti in catalogo, il prestito librario nazionale, l'assistenza hardware e software della rete informatica e di telecomunicazioni, lo sviluppo, la progettazione e la manutenzione del sito web e dei servizi multimediali e interattivi per l'utenza, la formazione del personale e, parzialmente, gli acquisti coordinati di materiale librario e le attività di promozione. La crescita del Sistema è stata anche una crescita tecnologica che ha portato a una completa informatizzazione dei processi di lavoro e il costante sviluppo della rete che attualmente è costituita da 28 server locali, 2 server tecnici e da oltre 350 postazioni. Tale crescita ha evidenziato la necessità di realizzare una rete wi-fi accessibile agli utenti durante la permanenza in biblioteca, in particolare agli utenti dotati di un proprio computer portatile.

Per garantire la diffusione del segnale wi-fi all'interno delle biblioteche interessate ad offrire il servizio al pubblico, il business partner D-Link, Computernet srl, ha effettuato un sopralluogo che ha consentito di definire gli interventi tecnici da realizzare: la

cablatura necessaria, la definizione delle aree della biblioteca in cui garantire la diffusione del segnale, la misurazione degli spazi, la rilevazione della presenza di muri e arredi capaci di limitare la diffusione del segnale, la verifica della distribuzione dei punti e apparati di rete presenti, che ha permesso di definire il numero e la tipologia degli access point necessari. La copertura wi-fi D-Link fornita alle biblioteche comunali ha garantito così l'accesso a internet a tutti gli utenti (potenzialmente a tutti gli abitanti della zona) tramite Pc portatili e altri apparati wi-fi (smartphone, ebook reader ecc.).

"Il wi-fi era uno dei servizi più richiesti dagli utenti nelle numerose occasioni di ascolto e partecipazione che da tempo abbiamo attivato", ha sottolineato Roberto Rampi, vicesindaco, assessore alle politiche culturali del Comune di Vimercate e Presidente del Sistema Bibliotecario del Vimercatese. "Il costante investimento in tecnologia del Sistema Bibliotecario ci permette di offrire ai cittadini servizi sempre più dinamici e efficienti. La Biblioteca di Vimercate è un'eccellenza a livello nazionale, ma non si è seduta sugli allori e ha fatto in questi anni dell'innovazione una delle chiavi per ripensarsi con uno sguardo attento al futuro. Penso alle migliaia di studenti che oggi la frequentano e che finalmente

potranno avvalersi di quel prezioso strumento che è la rete, senza alcun costo e di pari passo con le opportunità di incontro e di aggregazione che da sempre la nostra Biblioteca offre. Un grande centro di cultura popolare al passo con i tempi. Un grande grazie va a tutto il personale della biblioteca che lavora ogni giorno con passione e grande qualità".

INFO

[www.dlink.it](http://www.dlink.it)



Access point, D-Link DWL-3260AP, cuore del sistema wi-fi delle biblioteche Vimercatesi



## Un sistema per migliorare gestione e stampa dei documenti

# Tecnologie verdi che fanno risparmiare

di Davide Pasquini

**Nell'attuale situazione economica non è difficile imbattersi in amministrazioni che attuano politiche di riduzione dei costi che impattano anche sugli investimenti informatici. Per contro, questa riduzione passa attraverso una migliore efficienza organizzativa.**

Migliorare l'organizzazione, significa, di conseguenza, migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa e, quindi, ridurre i costi. Questa riduzione, a sua volta, si ottiene sviluppando nuovi servizi digitali per i cittadini. Sembra, a prima vista, il gatto che si mangia la coda. Abbattere i costi incidendo sugli investimenti informatici, ma al contempo percorrere la strada dell'innovazione che riduce i costi. Come se ne esce? La risposta appare semplice: non si tratta di intervenire drasticamente sugli investimenti informatici (il processo di modernizzazione deve continuare), ma utilizzare soluzioni che possano anche in questo settore far risparmiare. Per esempio, in un sistema di stampa e gestione documentale si può fare ricorso a tecnologie che fanno risparmiare il toner e l'energia. In sostanza, un utilizzo più efficiente delle risorse che, per altro, ha ricadute positive anche sul fronte dell'ecosostenibilità. È un obiettivo perseguibile, soprattutto se si fa riferimento a soggetti in grado di fornire soluzioni idonee. È il caso di Kyocera Mita, azienda attiva da anni nel campo del "Print e Document Management". Per capire cosa significhi "utilizzo efficiente delle risorse" ci siamo rivolti agli esperti dell'azienda giapponese.

"Per una realtà come la nostra, tutela-



re l'ambiente non è un'operazione di marketing, ma un pilastro della missione aziendale che porta reali vantaggi ai nostri clienti.

Le nostre soluzioni di stampa e gestione documentale sono, da sempre, in grado di offrire ai nostri clienti un'efficienza produttiva long-life basata sulla tecnologia Ecosys. Dispongono di funzioni quali Ecopower ed Eco-print per ottenere rispettivamente risparmio energetico e di utilizzo del toner fino al 70%, nonché del dispositivo fronte/retro per ottimizzare il consumo di carta e il linguaggio di programmazione proprietario Prescribe per elaborare e memorizzare form aziendali on-demand, riducendo quindi la giacenza a magazzino degli stessi.

Inoltre rispondono a certificazioni vo-

lontarie e normative Green per ridurre sia le emissioni sia la quantità di rifiuti informatici da smaltire nell'intero ciclo di vita del prodotto, compresa la messa al bando di materiali pericolosi, come acciaio cromato.

Anche l'inquinamento acustico è un aspetto su cui siamo un passo avanti, grazie alle basse emissioni di rumore dei nostri sistemi, sia in fase di stampa che di stand-by".

La tecnologia Ecosys mira a risolvere per altro il problema dello smaltimento dei consumabili e dell'hardware, prevedendo il reintegro della cartuccia toner. L'attenzione all'ambiente è confermato dal principio vigente in Kyocera delle 3R: Riciclo, Riutilizzo e Riduzione. "Tutte le parti ottiche, il gruppo di imaging e i materiali impiegati nel processo di fissaggio sono progettati per essere riutilizzati. Per promuovere la logica del riciclo, la maggioranza dei componenti è contrassegnata con il nome della materia prima di cui sono costituiti. Per ridurre gli impatti nocivi sull'ambiente, viene utilizzato acciaio senza cromo e materiale elettrico con grande ottimizzazione dell'utilizzo del piombo (in rispetto delle normative RoHS) e resina ricavata dal riciclo delle bottiglie di plastica. Per ridurre le emissioni di diossina si utilizza plastica ignifuga di tipo non alogeno".

Dunque, nella gestione e stampa dei documenti nelle Pubbliche Amministrazioni è possibile risparmiare (dall'energia ai prodotti consumabili), senza venir meno al processo di modernizzazione avviato e il cui obiettivo è la PA digitale.



**EMO gestisce la notifica, la riscossione e  
il recupero in outsourcing delle sanzioni  
elevate per violazione al Codice della Strada  
emesse dalle amministrazioni locali nei  
confronti di cittadini e veicoli stranieri**

EUROPEAN  
MUNICIPALITY  
OUTSOURCING



Nivi Credit S.r.l.  
via O. da Pordenone 20, 50127 Firenze  
tel. 055.344031 - fax 055.3440321  
[www.emo.nivi.it](http://www.emo.nivi.it) - [emo@nivi.it](mailto:emo@nivi.it)



## Il protocollo d'intesa tra ANCI e Telecom Italia

# Un laboratorio per migliorare i servizi pubblici locali

a cura di Sergio Madonini

**ANCI e Telecom Italia hanno di recente firmato un protocollo di intesa per avviare il Laboratorio Smart Cities. Abbiamo chiesto a Milco Accornero, responsabile in Telecom Italia dello sviluppo dei "servizi smart" in particolare per la Pubblica Amministrazione quali siano gli obiettivi di questo accordo.**

"Il Laboratorio Smart Cities promosso da ANCI e Telecom Italia nasce per promuovere l'evoluzione dei Comuni verso un ambito urbano sempre più sostenibile ed intelligente a beneficio delle pubbliche amministrazioni locali e dei cittadini. La gamma delle

soluzioni progettuali analizzate nel Laboratorio è ampia e riguarda applicazioni innovative sia nel settore energetico-ambientale (illuminazione pubblica, raccolta rifiuti, mobilità ecc.) sia nell'ambito informatico (accesso pubblico alle reti internet, servizi di videosorveglianza, monitoraggio della mobilità, controllo varchi, offerta di servizi avanzati in ambito urbano, ecc.)".

**Cosa significa in sostanza smart cities? E quali vantaggi ne possono trarre i Comuni?**

Con il termine Smart City la UE intende definire un modello di città intelli-

gente particolarmente attenta all'ambiente ed in grado di fornire servizi evoluti in modo partecipativo a cittadini e imprese.

In questo modo le Amministrazioni possono creare maggiore efficienza nella gestione del territorio, e possono soprattutto incrementare servizi a beneficio dei propri cittadini. Facciamo un esempio: la qualità della vita all'interno di un'area urbana non è determinata soltanto dal benessere economico, ma anche dalla sicurezza sociale, dalla fruibilità del bene pubblico (parchi, giardini per l'infanzia, vie e piazze come luoghi d'incontro a disposizione del cittadino), dal controllo del



traffico e dall'abbassamento del livello di inquinamento. Una Smart City dovrebbe principalmente saper conseguire tutti questi obiettivi.

**Considerando il periodo di crisi che si protrarrà anche il prossimo anno, i servizi pubblici rischiano pesanti tagli. Le "città intelligenti" possono essere una via di uscita per attenuare questa situazione e in futuro migliorarla? Perché?**

Il nostro concetto di "smart city" prevede l'impiego di tecnologie innovative (come ad esempio le Onde Convogliate) che non richiedono lavori infrastrutturali, senza effettuare scavi e con investimenti sostenibili è così possibile per un comune accedere a servizi in grado di migliorare la qualità di vita dei cittadini e aiutare le pubbliche amministrazioni nella governante del territorio.

Inoltre l'efficienza energetica ottenibile da una migliore gestione dell'illuminazione pubblica può generare economie di scala sui consumi energetici e sulla manutenzione, riutilizzabili dalla Pubblica Amministrazione per implementare nuovi servizi di pubblica utilità per la collettività.

**Comuni pilota sono Piacenza e Prato, due realtà grandi. E i piccoli Comuni (in Lombardia sono la maggioranza)?**

Intendiamo affrontare in modo globale le esigenze che il territorio ed in particolare le città hanno in merito all'efficienza energetica e al miglioramento della qualità della vita. La soluzione Smart Town di Telecom Italia è la piattaforma integrata e scalabile attraverso la quale i comuni di diverse dimensioni possono attivare servizi per la città intelligente. Dall'esperienza maturata sino ad oggi sono proprio i Comuni di piccole dimensioni a dotarsi per primi di tale piattaforma in quanto consente loro di potere testare inizialmente, attraverso degli impianti pilota, tut-

ti i benefici in termini di risparmio energetico, sicurezza del territorio, comunicazione personalizzata ai cittadini.

**Il progetto si può integrare con i sistemi che le amministrazioni locali stanno sviluppando (per esempio cartografia computerizzata, dematerializzazione ecc.)?**

Certamente. Smart Town per le sue peculiarità di integrazione di tecnologie e servizi diversi rappresenta una concreta possibilità di governance strutturata con cui un'Amministrazione gradualmente può affrontare e implementare servizi innovativi sia per l'efficienza dei processi interni sia per il miglioramento del

tramite sistemi di videosorveglianza flessibile per un ottimale controllo delle aree urbane ed extra urbane a tutela della sicurezza dei cittadini; servizi di informatizzazione e snellimento delle attività burocratiche. A questo proposito va ricordato che siamo, insieme a Poste Italiane, il concessionario del servizio di comunicazione elettronica certificata tra Pubblica Amministrazione e cittadino. La possibilità di rendere facilmente realizzabili e fruibili tutti questi servizi ed altri ancora rappresenta il modello con cui intendiamo accompagnare la Pubblica Amministrazione verso l'innovazione intelligente delle città.



territorio.

Servizi per una mobilità intelligente che incentiva l'utilizzo di mezzi a basso impatto ambientale, servizi di monitoraggio del territorio per un controllo delle condizioni di sicurezza, servizi di emergenza sociale, servizi di comunicazione interattiva con la popolazione e servizi di sicurezza



Il futuro è alle porte: proviamo a capirne di più

# Tecnologia italiana all'avanguardia

**È possibile sostituire la vigilanza "umana" con un sistema automatico di visione e percezione del pericolo? La risposta è sì, e non in un futuro lontano ma già oggi.**

Una tecnologia tutta italiana basata sulla simulazione neurale permette di elaborare immagini complesse e segnalare eventuali anomalie. In questo articolo cerchiamo di capire cosa significhi tutto ciò da un punto di vista tecnico, cosa che sulle pagine della nostra rivista non abbiamo mai fatto... una piccola innovazione anche da parte nostra!

Non si può non rimanere colpiti dalla grande distanza pratica e concettuale tra gli esempi di reti neurali insegnati nelle università e gli applicativi basati su esigenze complesse, come ad esempio la lettura del corsivo manoscritto, l'analisi di forme, colori e movimenti, il monitoraggio ambientale, l'analisi della scena ecc. Quando si passa a problemi reali c'è la necessità di aumentare il numero dei neuroni di input e output. Il risultato è che la rete perde stabilità e tende a comportarsi come un sistema dinamico caotico, un sistema stocastico. In questo modo, verificando e sperimentando i limiti applicativi delle reti neurali artificiali tradizionali, la Neurotech ha iniziato a maturare delle idee proprie e delle personali procedure di progettazione che hanno portato alla formulazione di nuovi paradigmi neurali.

Crediamo che molti studiosi dell'argomento commettano un errore di fondo: partono da una sbagliata prospettiva. Le reti neurali artificiali (e le loro controparti biologiche) non devono essere intese come dei classificatori di modelli, dei riconoscitori di target.

La capacità di riconoscere target è una proprietà della computazione neurale assolutamente non necessaria.

In realtà (sarebbe lungo ma non dif-

ficile da dimostrare) gli organismi biologici non sviluppano le proprie connessioni neurali per riconoscere o classificare la realtà, ma per stilizzarla, e in definitiva per semplificarla.

Un'operazione questa simile all'opera di un cartografo che cerca di rappresentare un territorio eliminando quanto più possibile del territorio stesso. Il riconoscimento è una possibile conseguenza di questo processo di stilizzazione, ma non una condizione necessaria. Se la progettazione delle reti neurali viene finalizzata a generare una stilizzazione della realtà percepita, allora il risultato non sarà propriamente un riconoscimento ma una codifica della realtà. Questa codifica della realtà, attraverso successivi processi associativi, potrà costituire da base nell'emulazione di ogni processo cognitivo umano. Seguendo questa metodologia progettuale, sono stati raggiunti importanti risultati in applicativi di visione artificiale finalizzati al monitoraggio ambientale, all'analisi della scena, al riconoscimento biometrico e alla lettura di caratteri alfanumerici e simboli ideografici.

Riteniamo che i modelli neurali ideati siano per questo ed altri aspetti molto vicini ai modelli biologici.

Infatti, anche senza poter indagare direttamente i percorsi degli stimoli neurali, la Neurotech ha portato avanti un continuo confronto con i risultati delle neuro scienze reperibili nella letteratura scientifica.

Esiste infatti una corposa bibliografia sui risultati sperimentali delle modificazioni elettriche che avvengono nel



Questa immagine rappresenta la visione del mondo visto dalla rete neurale

sistema nervoso a seguito di uno stimolo esterno.

Si tratta dei Potenziali evocati evento-correlati (Event-related potentials).

Gli studi sugli ERPs sono stati presi come modello biologico per poter realizzare delle simulazioni software dei processi cognitivi fondamentali.

Si pensi ad esempio all'onda celebrale chiamata P300 che rappresenta un'ampia deflessione positiva simmetrica, maggiormente misurabile nelle zone centro parietali dello scalpo. Questa onda è registrabile solo quando il soggetto identifica uno stimolo deviante, uno stimolo nuovo oppure con un particolare significato per il soggetto. Esistono due tipi di procedure per evocare la P300, il paradigma "odd-ball attivo" e il paradigma "odd-ball passivo", a seconda che il soggetto attenda coscientemente uno stimolo oppure riconosca uno stimolo come nuovo. Nel primo caso si parla di P3b mentre nel secondo caso di P3a.

Quando un soggetto percepisce uno stimolo inatteso sviluppa quindi una P3a che presenta però un fenomeno di abitudine. Infatti se uno stimolo inatteso viene ripresentato allora tale stimolo non sarà più percepito come

deviante e la P3a tenderà ad assottigliarsi sino a scomparire.

Senza entrare nei particolari tecnici possiamo dire che la P3a (ma non solo) rappresenta il fenomeno bio-elettrico di generazione di una memoria a breve termine nella quale la realtà percepita viene rimodellata e continuamente confrontata. Simulando questo fenomeno la Neurotech è stata in grado di ottenere un sistema capace di percepire e comprendere l'ambiente in un modo molto efficiente e flessibile. L'orientamento, all'interno della tecnologia neurale, è stato quindi innovativo e al contempo pragmatico.

Degli algoritmi neurali più studiati e applicati quali le Back Propagation Networks, le Self-Organizing Maps, le Probabilistic Neural Network, le reti di Hopfield, la Boltzmann Machine, i sistemi Neuro fuzzy, ecc., la Neurotech ha tentato di comprenderne le potenzialità e i limiti strutturali.

Questo approccio, al problema dell'innovazione delle reti neurali, ha consentito di applicare gli algoritmi neurali a settori sempre più complessi ed elaborati. Il primo grande limite che hanno gli algoritmi neurali è senza dubbio la difficoltà di gestire input complessi, quali ad esempio i flussi video. Quando una rete deve essere necessariamente grande per gestire una grande quantità di input, tende e rischia di diventare instabile e fornire output inattendibili. Molti progetti neurali sono naufragati su questo insidiosissimo scoglio. Questo problema è stato affrontato dalla Neurotech attraverso una soluzione del tutto nuova. È stata creata una procedura tramite la quale ogni rete "grande" viene ristrutturata in una serie di reti "piccole". Il risultato è che una rete "grande" viene convertita in una "rete di reti neurali" in cui il lavoro è suddiviso per giungere ad un risultato finale ed unitario.

Ma ogni rete, in questo modo, non solo svolge una parte del lavoro ma risente meno dell'instabilità e, attraverso la propria instabilità, tende a riequilibrare le reti adiacenti.

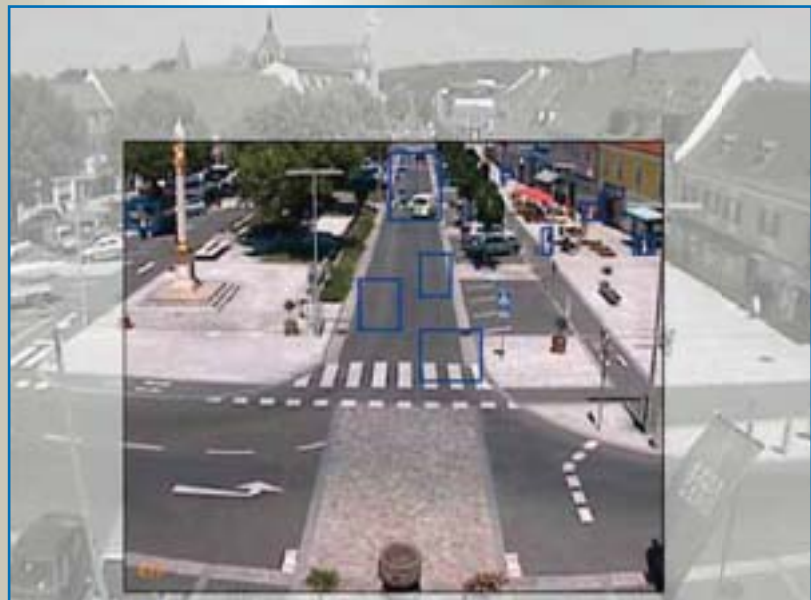
Il passaggio dal concetto di "rete neurale" alla struttura di "rete di reti neurali", ha permesso alla Neurotech di passare ad una scala più grande.

In tal modo i risultati che la letteratura scientifica descriveva su piccole porzioni di input è stato così possibile ottenerli nella scala più grande del formato video e non solo video.

Questa struttura della rete, unita poi alla gestione del tempo, tramite la simulazione

della memoria a breve termine, ha permesso di realizzare e testare prototipi di applicativi Software che possono trovare collocazione in vari settori del mercato. Attraverso l'uso di telecamere è possibile analizzare la dinamica di una scena comprendendo il movimento di oggetti, la loro traiettoria, il loro numero, colore e forma, in altre parole è possibile abbinare a qualunque fenomeno un allarme.

Inoltre uno degli aspetti praticamente più interessanti della configurazione neurale realizzata dalla Neurotech è costituito dal fatto che la suddivisione del lavoro in rete di reti permette di avere input intermedi e parziali e poterli analizzare secondo nuove prospettive. Questo significa che la configurazione neurale si presenta come un motore artificiale in grado di restituire una gamma vastissima di possibili output.



Nell'immagine in basso la memoria a breve termine ha "trattenuto" gli oggetti dinamici dalla scena facendone vedere i soli target in movimento. Il risultato è che ci troviamo di fronte ad un flusso video che è allo stesso tempo, sia reale che virtuale anche se questo può sembrare un paradosso.



## I Comuni e la lotta all'evasione fiscale

# Incrociando le banche dati aumentano le entrate

di Sergio Madonini

**In questo periodo di difficoltà può essere utile che i Comuni facciano un po' d'ordine al loro interno. È importante rivedere l'organizzazione perché consente, fra l'altro, di intervenire su spese improduttive o, ancor meglio, individuare percorsi che possano incrementare le entrate.** Su quest'ultimo fronte esiste una possibilità le cui ricadute vanno al di là del mero (ma fonda-

fra Anci e Agenzia in Lombardia.

“È un primo sostanziale passo verso il federalismo fiscale” ci dice il dott. Valente. “La percentuale riguarda le imposte erariali, centrali, come IRPEF e IRES. Sono per ora escluse le imposte regionali anche se, in Regione Lombardia, una recente mozione votata all'unanimità prevede la possibilità di dare il 50% delle somme riscosse ai Comuni”.

Per venire incontro alle possibili difficoltà che può comportare questa “nuova” attività di lotta all'evasione, la Direzione Regionale della Lombardia ha predisposto una Convenzione cui i Comuni possono aderire. “La Convenzione ha lo scopo di fornire ai Comuni tutto l'aiuto necessario per sviluppare questa attività.

A livello centrale il principale strumento messo a disposizione è il sistema SiatelW2.fisco. Grazie a questo sistema i Comuni possono inviare le segnalazioni qualificate e accedere alla dichiarazione dei redditi dei loro cittadini, ai contratti di utenza, ai bonifici bancari per ristrutturazioni edilizie. Questi dati assumono significato se vengono incrociati con quelli in possesso dei Comuni”. Ecco perché dicevamo dell'importanza di rivedere l'organizzazione. Rivedere le proprie banche dati, superare la frequente mancanza di dialogo tra i comparti dello stesso ente, segnalare e formare il personale all'uso dei sistemi informativi del Comune e di SiatelW2 consentono sia di sfruttare meglio le risorse, sia di percorrere, nel caso di adesione alla Convenzione, una strada che ha ricadute economiche e sociali. “Equità fiscale e sociale, questo è l'obiettivo di fondo” sottolinea Valente. “Per esempio, nel caso di agevolazioni per cui i cittadini devono presentare modelli Isee, con il sistema Siatel il Comune ha la possibilità di verificare la veridicità delle dichiarazioni e laddove necessario sospendere l'agevolazione”.

Come e in quali ambiti può intervenire il Comune. Il funzionario chiarisce, in primo luogo, un aspetto. “Ho parlato di segnalazione qualificata. Facciamo un esempio per meglio comprendere cosa significa. Nel caso io venga fermato da un vigile per un'infrazione stradale con la mia auto di grossa cilindrata,



mentale) incasso. Questa possibilità ha un nome: lotta all'evasione fiscale, partecipando, in collaborazione con la Direzione Regionale dell'Agenzia delle Entrate, alla fase di accertamento. Accertata l'evasione su segnalazione qualificata del Comune e riscosso quanto dovuto dall'evasore, all'amministrazione locale spetta il 33% della cifra. Ce lo conferma Stefano Valente, dell'Ufficio Accertamento della Direzione Regionale dell'Agenzia e coordinatore del Tavolo di Lavoro congiunto

Va detto, come conferma Stefano Valente, che l'obbligo per i Comuni di partecipare alla fase di accertamento era già previsto dalla riforma fiscale del 1973. “Allora, tuttavia, non si parlava di federalismo fiscale e non era previsto alcun ritorno economico. Solo di recente, nel 2005, è stata rilanciata il contenuto dell'art. 44 del DPR 600/73, introducendo concetti di federalismo fiscale e, soprattutto, prevedendo il ritorno economico elevato con il dl 78/2010 al 33%”.

non è sufficiente la segnalazione da parte della Polizia Locale all'Agenzia del fatto che posseggo un'auto costosa. Al contrario, se il vigile nell'inserire i dati dell'infrazione compie una verifica con il sistema Siatel da cui risulta che sono nullatenente e segnala questa incongruenza, ecco che l'informazione 'qualificata' fa scattare una procedura di approfondimento e quindi, se del caso, di accertamento. In ogni caso, per i Comuni che aderiscono alla Convenzione mettiamo a disposizione un vademecum su come si fa una segnalazione qualificata, quali sono i dati e le informazioni necessarie".

Un secondo aspetto da chiarire sono gli ambiti di intervento.

"I Comuni possono agire con queste segnalazioni in 5 ambiti: due riguardano il settore edilizio, uno l'accertamento sintetico, il famoso redditometro, uno il commercio e le professioni, uno le false residenze all'estero. In quest'ultimo caso, per esempio, accade che un cittadino trasferisca all'estero la propria residenza, sottraendosi all'obbligo fiscale nel nostro Paese, ma continui ad abitare in un Comune italiano.

L'amministrazione locale è in grado, molto più dell'Agenzia, di verificare l'effettiva residenza del cittadino e quindi segnalare il caso".

Allo stato attuale sono circa 100 i Comuni lombardi che hanno sottoscritto la Convenzione con l'Agenzia delle

Entrate. Sono presenti nell'elenco tutti i capoluoghi di provincia. In poco tempo l'Agenzia ha raccolto 800 segnalazioni qualificate e sono stati notificati accertamenti per una cifra che, comprese sanzioni, ammonta a circa 6 milioni di euro.

## > Come aderire alla Convenzione

Sul territorio della nostra regione l'Agenzia ha sviluppato una rete di referenti, di esperti che sono a disposizione dei Comuni per la redazione delle segnalazioni, ma anche per accogliere le istanze di adesione. In alternativa, il Comune può scrivere direttamente alla Direzione Regionale, chiedendo di sottoscrivere la Convenzione. L'Agenzia provvederà a inviare la documentazione necessaria, che andrà firmata dal dirigente responsabile: il dirigente dell'ufficio tributi, ove esista, piuttosto che il direttore generale o altro dirigente incaricato. Nei Comuni in cui non ci sia un referente tecnico specifico, l'amministrazione può delegare una società esterna, per esempio una fra quelle che a tutt'oggi svolge attività di riscossione dei tributi per conto del Comune. Il referente per l'Agenzia resterà in ogni caso il Comune.

### INFO

Il Comune può inviare una e-mail a: [dr.lombardia.comuni@agenziaentrate.it](mailto:dr.lombardia.comuni@agenziaentrate.it)





Intervista a Vittorio Valtolina sulla Gestione Intersettoriale del Territorio

# Dialogo tra Amministrazioni

di Sergio Madonini



**Ogni anno a Las Vegas, proprio all'inizio di gennaio, si tiene una fra le più grandi manifestazioni internazionali dedicate all'elettronica, il Consumer Electronics Show.**

Nell'edizione del 2000, intervenne Bill Gates annunciando l'avvento del decennio digitale, un periodo che secondo il grande Bill avrebbe cambiato il mondo. Siamo alla fine del decennio e in effetti il digitale, inteso nel senso

più ampio, ha assunto un ruolo importante nella vita quotidiana. L'informazione digitale è sempre più presente e gli strumenti su cui corre sono cresciuti, così come si sono moltiplicate le fonti, i database. Sono così numerose le fonti da cui scaturiscono le notizie e sono così tanti i fruitori che non c'è poi da stupirsi se un soldato o un giovane hacker riescono a trafugare documenti "scottanti" che fanno in poco tempo il giro del mondo.

Eppure, in questo decennio digitale sono stati sviluppati sistemi di sicurezza dei dati straordinari. Nonostante tutto i buchi (o i banchi) ci sono e possono capitare sia la fuga di notizie

sia la mancanza di questo o quel dato. Che sia una questione di dialogo tra le diverse banche dati? Senza scomodare Bill Gates, come è possibile che il signor Quallsiasi sia registrato al PRA come possessore di una fuoriserie, non risulti residente nel Comune in cui abita e per l'erario sia nullatenente? Eppure ogni amministrazione che si occupa dei diversi registri ha una banca dati testata e ben funzionante, ma che non si interfaccia con le altre. Insomma, non dialogano, a volte nemmeno nell'ambito della stessa amministrazione. Capita così che il signore citato chieda un permesso per ampliare la sua attività, per esempio di ri-

International Ces 2010



storatore, e la chiedi al Comune dove non risiede e riceve un qualche sussidio per indigenza.. Esageriamo? Non molto. Comunque, al di là dell'aspetto etico, situazione come queste significano perdite consistenti, economiche, per il Comune, di efficienza e produttività dei vari settori e più in generale di immagine. Vittorio Valtolina, responsabile dell'ufficio tributi del Comune di Monza, nel presentare le possibilità offerte dal sistema GIT (Gestione intersettoriale del territorio) non lesina esempi come quelli citati. "Se ne possono fare tanti. Per esempio, per condurre accertamenti siamo partiti dal dato abitativo, prendendo in considerazione abitazioni di ampia metratura, oltre i 300 mq. Abbiamo scoperto, incrociando i dati con il catasto, che molte fra queste abitazione, in genere catalogate come A1, risultavano A2 o A3. Per queste è lo Stato che ripiana l'ICI, mentre per le A1 l'onere tocca al contribuente, con le conseguenze che si possono immaginare. L'importanza del progetto GIT risiede proprio in questo: favorire il dialogo fra le diverse banche dati".

Il quadro che Valtolina prospetta non appare diverso da altri "con la differenza che da noi è operativo e soprattutto che al GIT stanno lavorando direttamente i Comuni. Per esempio, abbiamo sviluppato nel nostro polo, di cui Monza è capofila, il fascicolo del contribuente, che presto verrà messo a disposizione del cittadino stesso. Potrà entrarvi utilizzando la carta di identità elettronica o la CRS, fare le verifiche che lo riguardano e altro ancora".

Il GIT, inoltre, ha dato un'accelerata al riordino dell'organizzazione interna. "Adottando il sistema, il coordinamento tra i vari settori deve essere più stretto ed è quello che stiamo facendo, anche all'interno della medesima struttura. Nel caso dell'ufficio tributi abbiamo sviluppato incontri formativi per far conoscere a tutti le diverse attività. In generale, è necessario un ripensamento organizzativo e il GIT è stata l'occasione per farlo". Viene da obiettare che Monza è tuttavia un Comune ben attrezzato, sia tecnologicamente che in materia di risorse umane. Ma gli altri? E i piccoli Comuni? Il problema appare sempre il medesimo. Sistemi come il GIT ri-

chiedono l'acquisizione di un server, il back office, la formazione delle persone, tutte operazioni costose che si possono fronteggiare solo aggregandosi. "Certo" conferma Valtolina "e poi si può coinvolgere la Provincia, come abbiamo fatto noi. L'ente provinciale ha acquistato le macchine e le ha messe a disposizione del polo dietro il pagamento di un canone equo".

Resta un dubbio. Sono molti in questo periodo i sistemi che vengono sviluppati per consentire il dialogo fra le banche dati, ma questi sistemi dialogheranno tra loro? "Devono farlo. Ne trae vantaggio l'azione amministrativa di ogni ente con ricadute positive economiche e sociali".

Che si sia aperto il decennio del dialogo digitale?





## L'iniziativa Ancitel e ANCI Lombardia per la Gestione Intersettoriale del Territorio

# Una rete di Comuni per le sfide del futuro

di Stefano Toselli

**Il Progetto GIT, acronimo di Gestione Intersettoriale del Territorio, raggruppa 250 amministrazioni comunali, di cui 100 circa in Lombardia, allo scopo di predisporre modelli di gestione delle informazioni e di organizzazione per condividere la funzione catastale e di governo della fiscalità, monitorare e gestire lo sviluppo territoriale, sviluppare forme di equità fiscale, attuare forme concrete di semplificazione amministrativa.**

Il Progetto, realizzato in partnership con ANCI Lombardia, ottimizza le esperienze e gli investimenti e si pone l'obiettivo di valorizzare le attività e le soluzioni adottate dagli enti. E' previsto il raggiungimento di tre macro obiettivi:

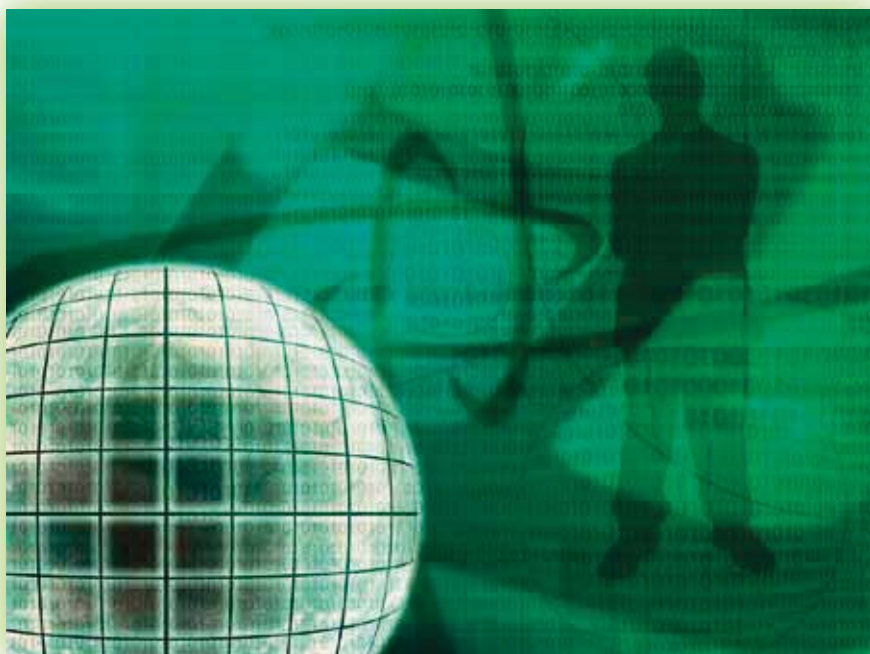
- installazione della Piattaforma GIT (fornita in riuso gratuito da Regione Umbria);
- sviluppo di modelli di funzionamento istituzionale, organizzativo e gestionale;
- disseminazione delle buone pratiche.

Elemento di particolare rilevanza è la rete dei Comuni GIT che, al di là dei vincoli progettuali, sta costruendo una vera e propria "Comunità professionale". Questa rete offre agli enti hanno la possibilità di partecipare, opportunamente supportati da servizi centralizzati, alla creazione di una conoscenza condivisa sulla gestione del catasto e della fiscalità in ambito comunale.

Di particolare rilevanza appare la possibilità per i singoli enti e per le aggregazioni di Comuni di partecipare a una rete istituzionale nel cui ambito sono state realizzate (e si realizzeranno) esperienze significative sia sul fronte istituzionale, organizzativo e gestionale, sia su quello tecnologico. Alla rete GIT è possibile aderire in qualsiasi momento, fruendo di una serie di servizi che la rete mette a dispo-

sizione. Un servizio riguarda la possibilità di accedere a modelli di percorsi innovativi, per esempio sul recupero tributario, da replicare nei singoli contesti di appartenenza. La rete, poi, mette a disposizione informazioni aggiornate, veicolate attraverso strumenti multicanali, su iniziative e notizie riguardanti la rete GIT e realizza convegni e corsi di formazione volti a coinvolgere tutti i referenti istituzionali (Regioni, ANCI regionali, Agenzie ecc.) e ad accrescere le competenze professionali. Infine, vengono messi a disposizione strumenti tecnologici in riuso gratuito e in costante evoluzione grazie al fatto che enti di grande dimensione (per esempio Comune di Milano, Comune di Monza, Regione Umbria) offrono a tutta la rete GIT i nuovi servizi applicativi che dovesse realizzare. La partecipazione alla rete consente di interfacciarsi con una base dimensionale significativa di altri interlocutori istituzionali competenti rispetto alla gestione del catasto e della fiscalità locale. In particolare si segnalano iniziative già avviate con

l'Agenzia del Territorio, l'Agenzia delle Entrate e con la regione Lombardia in tema di cooperazione applicativa e aggiornamento del database topografico. In particolare, rispetto al tema dei tributi, è evidente che il nuovo processo avviato in tema di federalismo, fiscalità locale ed erariale richiede alle amministrazioni un concreto ripensamento organizzativo e un serio coinvolgimento nel recupero di risorse per mantenere in equilibrio gli assetti finanziari degli enti locali, al fine di rideterminare il loro ruolo nell'accertamento dei tributi comunali ed erariali. In conclusione, l'elemento qualificante legato all'adesione alla rete GIT consiste innanzitutto nella partecipazione a una rete di Comuni sintonizzata con le esigenze espresse dai diversi livelli istituzionali - europeo, nazionale e regionale - rispetto alla necessità da parte degli enti, soprattutto di piccole dimensioni, di associarsi per meglio rispondere alle sfide poste dall'ultima legge di stabilità e più in generale dal federalismo fiscale e dai tagli ai trasferimenti pubblici.





> strategie  
amministrative **it**

Aggiornamenti, notizie, commenti **online**  
per amministratori e funzionari degli Enti locali

[www.strategieamministrative.it](http://www.strategieamministrative.it)



Contravvenzioni ai cittadini stranieri: Salò non è più “zona franca”

# Multe senza frontiere

di Paolo Covassi

**In tempi difficili per i comuni come quello che stiamo attraversando, ogni possibilità per risparmiare risorse e per incrementare gli introiti è importante; se poi la novità che si intende introdurre non prevede investimenti, allora vale la pena approfondire.**

Per questo motivo siamo andati a Salò per parlare con il responsabile della Polizia Locale e capire meglio come funziona questo sistema. Ma prima di tutto cerchiamo di inquadrare il problema e la soluzione che viene proposta. Quando un'auto con targa estera o un conducente straniero alla guida di un'auto a noleggio commette un'infrazione al codice della strada senza che la si possa contestare immediatamente, come nel caso per esempio di divieti di sosta o di multe effettuate tramite apparecchi fotografici, per il comando di Polizia Locale del Comune si avvia una procedura per la notifica che è lunga, dispendiosa e difficilmente arriva a buon fine. Se a questo si aggiunge il fatto che, statisticamente, gli stranieri commettono infrazioni con una frequenza tre volte superiore rispetto ai guidatori nazionali (ovviamente vale anche quando sono gli italiani ad andare all'estero) e che, proprio per questa sorta di immunità implicita, difficilmente uno straniero



Il comandante Stefano Traverso e l'Assessore alla sicurezza Stefania Zambelli

paga “spontaneamente”. Soprattutto nei comuni a vocazione turistica o situati nelle vicinanze delle frontiere il “mancato introito” legato alle multe non pagate diventa un fattore importante sia dal punto di vista economico sia, aspetto non secondario, dal punto di vista dell'equità di trattamento

con gli automobilisti italiani. Ma per quale motivo è così difficile riuscire a ottenere il pagamento di una multa elevata a un cittadino straniero? Lo abbiamo chiesto a Stefano Traverso, comandante della Polizia Locale di Salò. Quando un'auto con targa italiana viene multata, poniamo per non aver rispettato un divieto di sosta, e non paga entro i termini previsti per legge, noi possiamo collegarci al data base della motorizzazione civile, raccogliere i dati e inviare la notifica. Quando invece l'auto è straniera la cosa si complica, e non poco, perché dobbiamo inviare una richiesta alla corrispondente motorizzazione del Paese di appartenenza, che non sempre collabora, quindi inviare la notifica al proprietario della vettura e, se necessario, avviare la procedura di recupero della multa non pagata e delle relative spese. Un processo lungo e dispendioso, che generalmente assicura ritorni assolutamente esigui rispetto alle risorse che assorbe.

## > Un servizio innovativo e conveniente

Sono 330 i comuni che in Italia si affidano a Nivi Credit per la riscossione delle multe elevate a cittadini stranieri. Tra questi troviamo grandi città come Milano, Roma e Firenze, ma anche centri più piccoli o unioni di comuni. Mediamente la percentuale di successo nel recupero delle contravvenzioni non pagate si aggira sul 60%; da quando questo servizio è stato attivato sono circa 14 milioni di euro che sono state incassate dalle amministrazioni comunali e che, molto probabilmente, non sarebbero mai stati recuperati.

Attualmente vengono lavorate circa 1.200.000 pratiche all'anno, numero destinato ad aumentare visto l'interesse crescente che i comuni stanno manifestando verso questa forma di servizio che, ripagandosi con una percentuale su quanto recuperato, porta solo benefici alle casse comunali.



te le pratiche di notifica e recupero del credito. Noi in questo modo liberiamo risorse interne che non devono più preoccuparsi di questa attività, pur mantenendo il costante controllo della situazione e incassiamo crediti che altrimenti difficilmente sarebbero entrati nelle casse comunali.

### **Può fornirci qualche dato, tanto per avere un'idea più precisa?**

A Salò le contravvenzioni a cittadini stranieri sono circa 1.300, più del 10% del totale, che indicativamente significa una cifra di oltre cinquantamila euro l'anno che non si riescono a incassare. Oltre al problema puramente economico, inoltre, c'è anche il fatto che così c'è un duplice trattamento che è a vantaggio dei cittadini stranieri. Se poi considera che il nostro ufficio ha tre persone dedicate al lavoro di notifica, capisce quanto possa essere oneroso dover avere una risorsa, che a questo punto dovrebbe conoscere anche le lingue straniere, che si possa occupare a tempo pieno solo di questa attività. Inoltre il nuovo codice della strada ha ridotto i tempi di notifica (nazionale) da 150 a 90 giorni, quindi non ci possiamo proprio permettere in tempi di crisi di avere risorse in più ma neanche di "rinunciare" in partenza a incassare le somme dovute.

### **Quindi come avete risolto questo problema?**

A Salò da due anni abbiamo deciso di appaltare all'esterno, alla società Nivi Credit, tutta l'attività di notifica per la riscossione delle multe a stranieri. In questo modo noi non dobbiamo fare altro che fornire i dati a Nivi

che si occupa di tutta la procedura. Nello specifico loro recuperano presso le motorizzazioni straniere i dati del proprietario del veicolo multato, cosa che riescono a fare sia in virtù di rapporti consolidati, sia perché sono organizzati in modo da poter comunicare con l'estero in dodici differenti lingue. Una volta recuperati i dati inviano una lettera in cui informano la persona della contravvenzione e indicano le modalità di pagamento, che può avvenire anche tramite Internet, dopo di che se necessario avviano tut-



### **Tutto questo però che investimenti prevede per il Comune?**

Di fatto nessuno, il servizio si ripaga con una percentuale sulle multe che vengono pagate, quindi per noi non esiste un costo diretto perché tutte le spese di notifica, le comunicazioni, il call center è tutto a carico di Nivi.

### **E il servizio funziona?**

Funziona egregiamente, infatti per quanto ne so sono diverse le amministrazioni che si affacciano sul Garda e che hanno deciso di appoggiarsi a questa società per il recupero delle contravvenzioni all'estero. Tanto per citare qualche dato, tenga presente che del totale delle multe elevate solo il 10% risulta non notificabile per svariati motivi, mentre quelle pagate risultano essere più del 60%. Ma non è tutto. Un dato che personalmente ritengo ancora più importante è che le multe ai cittadini stranieri sono in diminuzione. Questo significa che stanno imparando che non siamo più in "zona franca", dove le multe si potevano non pagare. Non solo, è sempre più frequente che l'automobilista straniero si presenti a pagare la multa prima di ripartire, sapendo che così risparmia il costo della notifica e non aspetta nella speranza di non ricevere l'ingiunzione.



## Gestione delle entrate comunali

# Tecniche di riscossione: l'esperto risponde

di Raffaele De Simone

**Il 31 dicembre 2010, salvo proroghe, scade il termine del regime transitorio previsto dall'art. 3, comma 25, della legge 2 dicembre 2005, n. 248, di conversione del decreto legge 30 settembre 2005, n. 203, in base al quale tutti gli affidamenti riguardanti l'attività di riscossione in essere e scadenti prima di tale data potevano essere prorogati.**

A norma dell'art. 52 comma 5 lettera B del D.Lgs 446/97 ogni ente locale può dotarsi di un proprio regolamento per gestire direttamente la fase di riscossione volontaria e coattiva delle proprie entrate, tributarie e patrimoniali. In alternativa gli enti possono

sono le problematiche cui va incontro un Comune nell'attività di riscossione? Abbiamo girato la domanda a Silvano Volpe, amministratore delegato di Engineering Tributi S.p.A., società appartenente al Gruppo Engineering, primo gruppo italiano di servizi ITC.

“Il Comune che intende effettuare la gestione delle sue entrate (in modo diretto e/o in concessione), si affida, di norma, all'esterno per cercare un partner affidabile in grado di offrirgli un servizio a 360 gradi, quale unico suo interlocutore per tutte le problematiche proprie della riscossione. Infatti, per il Comune, la riscossione è una attività nuova e, di conseguenza, non sempre vi è know-how all'inter-

“supporto” ed “affiancamento” al personale dell'Ente, di tipo consulenziale e basato su tre macro filoni, metodologie, procedure e strumenti software; per questi motivi, uno fra i nostri principali obiettivi è quello di “trasferire” al Comune la propria metodologia frutto dell'esperienza maturata nel tempo da personale specializzato ed esperti in materia di riscossione.

Altri nostri obiettivi, che scaturiscono da altrettante esigenze dell'Ente, sono:

- **Efficienza.** È opportuno contenere nell'arco di 10 mesi il completamento delle principali fasi proprie della riscossione, dal carico all'eventuale fermo di bene mobile, con conseguente aumento degli incassi. Per fare questo proponiamo un processo di tipo industriale, fortemente automatizzato che consente di ottenere garanzie di risultati certi in tempi rapidi e vantaggi in termini di immagine verso la Cittadinanza (efficienza complessiva della “macchina” comunale);

- **Efficacia.** Ciò significa avere l'immediata disponibilità di cassa, ottenere più vantaggi in termini di cash-flow (minor tempo a parità di introiti rispetto al ruolo) e negli aspetti finanziari (più introiti rispetto al previsto nel periodo) e avere maggiore tempestività nella rendicontazione degli incassi, trasparenza e relazione con il cittadino, riduzione dei costi nel tempo. Per fare questo, supportiamo l'ente nell'apertura dei propri conti, o cash-pooling in caso di concessione, nella predisposizione delle convenzioni e relativa attivazione, dei diversi canali di pagamento e predisporre gli opportuni strumenti di analisi (OLAP) per la rendicontazione in modo personalizzato;

- **Formazione del personale.** È importante formare il personale dell'Ente e definire conclusa la sua formazione



affidarla ad uno dei soggetti di cui alla lettera b) dell'art. 52 (aziende speciali, società miste affidatarie della gestione di pubblici servizi, società per azioni o a responsabilità limitata a prevalente capitale pubblico locale, soggetti iscritti all'albo indicato dal successivo art. 53). Al di là della scelta, quali

no; inoltre, è un'attività “rischiosa”, stiamo parlando di soldi e di immagine nei confronti del cittadino; infine è anche un'attività molto complessa, in quanto gestita da norme per “specialisti” della materia.

Engineering risponde alle esigenze dell'Ente, proponendo un servizio di

solo quando è stato sostanzialmente reso autonomo e confidente nella gestione dei processi propri della riscossione.

· Sistema Informativo della Riscossione. Un sistema informativo per la gestione della riscossione, tecnicamente evoluto, aggiornato e personalizzato, di proprietà o in licenza d'uso è un ulteriore elemento prioritario. Il sistema che viene proposto è stato studiato e realizzato da Engineering uno dei più importanti gruppi ICT in Europa, con l'ausilio di specifiche professionalità qualificate e l'esperienza maturata in oltre 800 Comuni italiani.

· Esternalizzazione di attività semplici e ripetitive. Può essere opportuno prevedere l'esternalizzazione ad una struttura di back-office di alcune attività che definiamo di tipo "semplici" per consentire al personale del Settore di concentrarsi maggiormente sul processo della riscossione con una maggiore crescita in termini qualitativi. Fra le attività che riteniamo si possano esternalizzare riguardano le stampe massive di avvisi, solleciti, ingiunzioni fiscali, preavvisi di fermi ecc., la postalizzazione di tutta la documentazione prodotta, l'acquisizione ottica, digitalizzazione e data-entry della documentazione".

### **Fra gli obiettivi prioritari ha citato il trasferimento all'Ente di un processo di tipo industriale. Può spiegarci in cosa consiste?**

Il processo di tipo industriale, inizia, di fatto, con l'acquisizione della "lista di carico" detta anche semplicemente "carico" (assimilabile al ruolo del Concessionario). SU questa lista verrà costruita l'impalcatura del servizio offerto cui faranno riferimento l'esecuzione e la rendicontazione di tutte le azioni volte alla tutela del credito, comprese le azioni coattive, nonché la corretta imputazione e registrazione delle somme riscosse o divenute inesigibili. La lista, tramite apposite funzionalità, verrà caricata nel Sistema Informativo per la costituzione del data base gestionale della riscossione. Altro strumento essenziale per il Comune, a seguito del carico delle liste, è la richiesta di elaborazione per consentire l'arricchimento e la bonifica dei dati trasmessi, al fine di identificare e certificare in modo univoco il



contribuente e di aumentare la percentuale di raggiungimento. Per ogni contribuente acquisito e certificato, il sistema genera in automatico, il "fascicolo elettronico", in cui saranno "archiviati" tutti i documenti che il Comune intenderà emettere a suo carico e dove saranno tracciate tutte le azioni poste in essere nel corso dell'intero processo.

Il Comune, dopo aver definito e concordato tutta la modulistica da utilizzare, si accinge ad eseguire la fase di riscossione ordinaria che significa chiedere al Sistema Informativo la predisposizione, la stampa e la successiva generazione del flusso da utilizzare per la postalizzazione degli avvisi di pagamento. Per quanto riguarda l'ICI, la riscossione ordinaria consiste nell'acquisire e rendicontare tutti i pagamenti eseguiti dai contribuenti in modo spontaneo; anche per gli avvisi di pagamento sono previste specifiche funzioni che consentono di effettuare una rendicontazione dettagliata di quanto incassato.

A fronte dei contribuenti "inadempienti" riferiti ad avvisi non pagati, si procede con la fase "coattiva" che prevede dapprima la possibilità di far predisporre dal Sistema Informa-

tivo specifici solleciti di pagamento che hanno le stesse caratteristiche dell'atto di riferimento ma con in più il dettaglio delle azioni e l'indicazione dell'aggravio dei costi che il contribuente subirà nel caso in cui non dovesse ancora pagare. Nel caso di avvisi e solleciti non pagati, il sistema, tramite appositi parametri definiti preventivamente, fornisce, a richiesta, l'elenco delle posizioni interessate, dando così la possibilità di richiedere, sempre tramite Sistema Informativo, la predisposizione, la stampa e la successiva generazione del flusso da utilizzare per la postalizzazione delle ingiunzioni fiscali redatte ai sensi del Regio Decreto 639/1910.

A fronte di contribuenti ancora ulteriormente "inadempienti" – ossia con ingiunzioni non pagate – il Comune, ha la possibilità di richiedere, tramite specifiche funzionalità previste nel Sistema Informativo, un'indagine conoscitiva sia del debitore che del credito al fine di "classificare" le posizioni trattate e proporre in termini informatici, il tipo di azione da intraprendere. L'esame delle posizioni prima di procedere alla fase esecutiva e le linee guida dettate, consentono al Comune di "stabilire" la pressione fiscale che



intende esercitare sui cittadini/debitori, di risparmiare sui costi a fronte di posizioni certamente inesigibili e di concentrare la riscossione su posizioni, sulla carta, "riscuotibili".

**Quando si parla di riscossione, un fattore sensibile per l'Ente è il tempo, sia per quanto riguarda i flussi di cassa che, in taluni casi, il rispetto di scadenze di legge. Come affrontare questo aspetto?**

Con il nostro metodo di lavoro, abbiamo cercato di "standardizzare" e "razionalizzare" le attività necessarie allo svolgimento del servizio, per raggiungere l'obiettivo dei 10 mesi di cui dicevamo poc'anzi.

Nei primi due mesi successivi dalla data di conferimento dell'incarico, è previsto che vengano espletate la maggior parte delle incombenze procedurali allo svolgimento delle attività quali:

- acquisizione delle banche dati per la costruzione del datawarehouse e il popolamento del data base gestionale nel Sistema Informativo Gestione Riscossione;
- supporto all'eventuale apertura dei conti correnti postali e bancari ed alla stipulazione della eventuali convenzione con le ricevitorie;
- organizzazione del gruppo di lavoro di Front-office (se previsto) e Back-office;
- definizione di tutta la modulistica da utilizzare nei confronti dei cittadini (avvisi, solleciti, ingiunzioni, preavvisi di fermo ecc.);

· definizione delle linee guida alle quali attenersi nello svolgimento delle varie attività previste, al fine di impostare i corretti parametri nel sistema informativo ed organizzare le attività.

Dal terzo mese, e con cadenza decisa dall'Ente, inizierà la produzione vera e propria (acquisizione dei carichi, emissione avvisi e solleciti, emissione ingiunzioni, fermi ecc.). Il processo di riscossione prevede, salvo diverso avviso dell'Ente, che ogni lista di carico venga "lavorata" entro 10 mesi dalla data di acquisizione; ovvero, che nei 10 mesi vengano attivate tutte le fasi previste sino al fermo amministrativo di beni mobili. La tempistica relativa a posizioni che necessitano di procedure esecutive ( come per esempio il

pignoramento), per ovvi motivi, saranno gestite e rendicontate successivamente a tale termine.

**Per il Comune sarà importante in futuro, già a partire dal prossimo anno, raggiungere una maggiore efficienza ed efficacia nella gestione delle entrate non solo tributarie. Come si può fare?**

È indubbio che uno fra gli obiettivi primari di un Ente sia quello di ottenere l'estratto conto unico per i cittadini e le imprese. Per dare seguito a tale obiettivo, proponiamo ai Comuni un nuovo progetto che consente di raccogliere e gestire in un unico pun-

- di costituire "l'estratto conto del contribuente" permettendo ai Cittadini e alle Imprese di avere una visione integrata del loro debito/credito;
- in modo semplice, ai Cittadini e alle Imprese, di decidere cosa pagare, quando pagare e come pagare sfruttando, per esempio, il portale e-gov@pay o altri portali similari;
- di sviluppare la Base Dati da cui attingere i dati e le informazioni per un sistema di analisi Direzionale e Strategica.

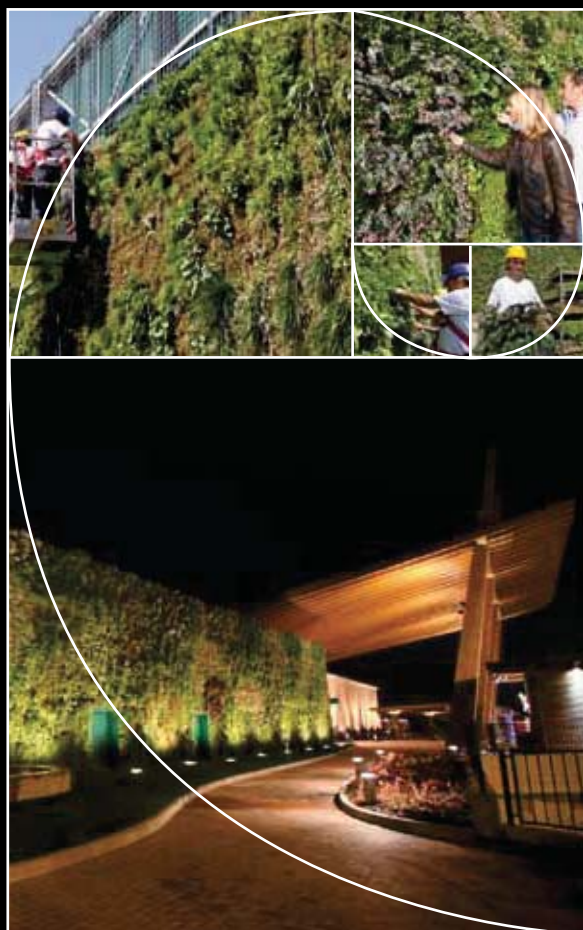


to, i crediti derivanti da tutte le sue Entrate (tributarie ed extratributarie). Il progetto, basato principalmente sull'Anagrafe dei soggetti e degli oggetti permette:

- di avere un unico "oggetto" (sistema) che può raccogliere tutte le entrate dell'Ente;
- di interagire con tutti i sistemi dell'Amministrazione (contabilità, tributi, servizi, multe ecc.) ed eventualmente con i sistemi esterni (Tesoreria, banche, poste ecc.);
- di seguire tutto l'iter della riscossione dalla fase di acquisizione del credito, alla riscossione e/o alla sua inesigibilità;

Il sistema così impostato può diventare lo strumento che ottimizza e snellisce tutti i processi di riscossione siano essi volontari o coattivi. Infatti sarà possibile:

- consentire ai debitori di conoscere il proprio debito nei confronti del Comune e di pagare con uno dei canali di pagamento attivati dall'Ente;
- predisporre comunicazioni mirate ai contribuenti in modo integrato;
- valutare la "capacità contributiva di un debitore";
- conoscere in qualsiasi momento l'esatto indirizzo di residenza del debitore.



VERA E PROPRIA RIVOLUZIONE IN CAMPO ARCHITETTONICO E BOTANICO  
LA PARETE VERDE PIÙ GRANDE D'ITALIA

**44.000** PIANTINE,  
**200** SPECIE DIVERSE PER UNA SUPERFICIE  
DI **1.250** METRI QUADRI.

L'INNOVATIVA PARETE VERDE UNISCE BELLEZZA E RISPARMIO ENERGETICO.  
NEL RISPETTO DELL'AMBIENTE E DETTA LE BASI PER L'ECOLOGIA DEL FUTURO.



VIA SAN CLEMENTE 1 - 20122 MILANO  
02.86998650  
UFFICIO@SVILUPPOSRL.COM





**1 ITALIANO SU 3 È CITTADINO DI UN COMUNE  
CHE UTILIZZA LE SOLUZIONI DI ENGINEERING TRIBUTI**



Soluzioni integrate per la gestione del ciclo completo delle entrate dei Comuni: riscossione, gestione del contenzioso, ricerca dell'evasione, ICI, TARSU, TIA, pubblicità, affissioni, occupazione del suolo pubblico e violazione del codice della strada.

**Engineering Tributi è dalla parte del servizio.**