

Linee strategiche per il triennio 1998-2000

Premessa

Le linee strategiche del triennio 1995-1997 e 1996-1998 indicavano i seguenti elementi prioritari: trasparenza, accessibilità e utilizzabilità del patrimonio informativo; integrazione e interoperabilità delle informazioni e delle applicazioni; diffusione dell'uso dei sistemi informativi; potenziamento dell'offerta di nuovi servizi; efficienza del processo di sviluppo e di gestione delle applicazioni. Relativamente ai primi elementi strategici (accessibilità, integrazione, diffusione, offerta di servizi) il progetto intersettoriale Rete unitaria della P.A. costituisce il presupposto tecnico - organizzativo per un concreto ed efficace utilizzo delle tecnologie dell'informazione. Di tale fatto si ha riscontro puntuale nelle linee strategiche per il triennio 1997-1999 che specificano le azioni da intraprendere in termini di aumento e potenziamento dei posti di lavoro informatizzati, diffusione delle informazioni e delle applicazioni fra le amministrazioni (servizi di interoperabilità e cooperazione), analisi delle applicazioni intersettoriali strategiche (anagrafi, sistemi territoriali, sistema dei pagamenti, gestione dei documenti).

Il progetto della Rete unitaria, con le sue conseguenze tecnologiche e organizzative, propone delle opportunità che, per essere colte, necessitano di una maggiore capacità propositiva da parte della Pubblica Amministrazione. Nel definire le linee strategiche per il triennio 1998-2000 è quindi necessario individuare un insieme di iniziative concrete, connesse con il progetto della Rete unitaria, con l'obiettivo di fornire quanto necessario a riqualificare la domanda pubblica in linea con il mutamento tecnologico, consapevoli della ristrettezza delle scadenze temporali e della necessità di agire anche in carenza di risorse umane. Saranno descritti dapprima i progetti in corso nel 1997, anno di prima attuazione della rete unitaria, e, successivamente, le linee strategiche per il triennio 1998-2000

I progetti in corso per il 1997

Il 1997 costituisce un anno fondamentale per il processo di informatizzazione nella P.A. poiché verrà realizzata la prima sperimentazione dei servizi di interoperabilità e cooperazione previsti dalla Rete unitaria.

Insieme alla innovazione tecnologica, si procede con una serie di innovazioni normative che consentono di indire la gara per i servizi di trasporto e di interoperabilità, di predisporre i regolamenti per riconoscere validità giuridica agli atti informatici e di creare un centro tecnico di assistenza per i servizi di rete e di interoperabilità.

In attesa che si perfezinino questi strumenti normativi, si stanno predisponendo una serie di progetti per poter sperimentare alcune soluzioni previste dallo studio di fattibilità

Il progetto Formazione

È impensabile poter cogliere i benefici più volte discussi nel progetto Rete unitaria senza una cospicua opera di qualificazione delle risorse umane chiamate a gestire e ad utilizzare i nuovi servizi. E' questa una componente estremamente critica che deve essere supportata mediante adeguate iniziative, ai diversi livelli di responsabilità, specie nella fase di avvio del nuovo modo di concepire la funzione della tecnologia dell'informazione e, in ultima analisi, di realizzare un'effettiva trasformazione dei rapporti tra il cittadino e la pubblica amministrazione.

Tali motivazioni hanno indotto l'AIPA a promuovere e approvare un progetto di Formazione destinato al personale delle strutture centrali e periferiche delle Amministrazioni statali e degli enti pubblici non economici. Il primo corso per i dirigenti avrà inizio nel primo semestre e avrà come obiettivo la illustrazione delle nuove potenzialità dell'informatica e la individuazione dei problemi e delle soluzioni più efficienti per le diverse amministrazioni.

La Rete degli uffici di Gabinetto dei Ministeri (G-Net)

E' necessaria una sperimentazione del nuovo modo di utilizzare le tecnologie dell'informazione. In questo contesto esistono due elementi fondamentali che caratterizzano il disegno strategico della Rete unitaria: interoperabilità e cooperazione applicativa.

Per interoperabilità si intendono tutte quelle funzionalità, rese oggi ampiamente disponibili dalle nuove tecnologie, per consentire il colloquio informatico fra diverse funzioni di una stessa amministrazione o di amministrazioni diverse. L'esempio tipico in questo senso è la posta elettronica che è ormai uno strumento diffusissimo in tutte le realtà aziendali.

La cooperazione applicativa fra amministrazioni è l'insieme di tecnologie che consentirà alle singole amministrazioni pubbliche l'accesso ai dati e alle procedure di altre amministrazioni e di proporsi verso la collettività come centro unitario erogatore di prestazioni amministrative.

Il progetto G-Net, la cui realizzazione inizierà nella seconda metà del 1997, è un progetto di traino per tutte le amministrazioni centrali dello Stato e consente una concreta sperimentazione degli strumenti di interoperabilità. Il progetto ha l'obiettivo di potenziare l'utilizzo di informazioni a fini decisionali e di governo del Paese, migliorando i processi e le attività degli Uffici di Gabinetto e degli Uffici Legislativi che costituiscono l'elemento di raccordo organizzativo fondamentale tra indirizzo politico e responsabilità direttive e operative. Con tale progetto si inizia concretamente a sperimentare il nuovo modo di gestire e utilizzare l'informazione a partire dai vertici operativi delle Amministrazioni statali.

Il progetto di centro tecnico sperimentale

Con questo progetto si punta alla realizzazione sperimentale di un nuovo sistema di cooperazione interamministrativa tramite lo "Sportello Unico Ministero delle Finanze - Ministero del Tesoro -INPS - INAIL". Tale progetto ha lo scopo di sperimentare la nuova tecnologia disponibile per scambiare informazioni e applicazioni fra amministrazioni diverse senza intervenire negli attuali sistemi informativi e, nello stesso tempo, integrando le differenti informazioni in modo unitario rispetto all'utente finale. Al di là degli specifici elementi tecnici che caratterizzano il progetto, è fondamentale cogliere l'importanza strategica insita in questa sperimentazione nell'esaltare i ruoli delle autonomie organizzative, permettendo nel contempo di ricondurre a unitarietà il servizio nel suo complesso. Questo nuovo paradigma può essere esteso per rendere operative le procedure di decentramento amministrativo e istituzionale senza compromettere, bensì aumentando, l'efficienza dell'organizzazione e la garanzia di un sistema di controllo operativo e funzionale in tempo reale.

Il progetto di comunicazioni dati territoriali.

Il grado di automatizzazione dei procedimenti amministrativi riguardanti il territorio, sia a livello di amministrazioni centrali che di Enti locali e delle Regioni, è generalmente insoddisfacente: spesso si riscontra una situazione di "blocco" motivata dalla mancanza delle informazioni di base e dall'elevato costo di acquisizione delle stesse. In relazione a ciò, nel 1996 l'AIPA ha avviato uno studio di prefattibilità per la definizione di un sistema di comunicazione per i dati territoriali avente fra gli scopi fondamentali di:

- consentire il riuso delle informazioni disponibili presso le amministrazioni, grazie ad una loro coerente documentazione;
- costituire uno spazio di intermediazione tra amministrazioni, centrali e locali, attraverso il coordinamento di iniziative intersettoriali per la formazione cooperativa di basi informative territoriali.

Tali scopi perseguono il comune obiettivo di fornire alle amministrazioni strumenti decisionali oggettivi, basati su regole certe e convalidate a livello di P.A., per valutare la convenienza tecnico economica del riuso delle informazioni territoriali disponibili nel sistema e, in alternativa, la possibilità di nuove acquisizioni. In questo modo è possibile una razionalizzazione della spesa degli interventi in materia contestualmente ad uno sviluppo coordinato dei progetti di competenza delle diverse amministrazioni.

Entro il 1997 sarà realizzato lo studio di fattibilità del progetto avendo come obiettivi immediati la costituzione prototipale sia del repertorio informatizzato dei dati territoriali sia dei servizi di pubblicizzazione su Internet sia, infine, la progettazione del sistema di comunicazione e la redazione dei capitolati di gara necessari alla successiva realizzazione del sistema. E' importante sottolineare che la costituzione di un primo repertorio informatizzato è tra gli obiettivi indicati nel Protocollo di Intesa Stato - Regioni sui sistemi informativi geografici, che prevede uno specifico impegno delle amministrazioni a raccogliere e fornire le informazioni necessarie.

Linee guida per la realizzazione di studi di fattibilità.

La realizzazione di studi di fattibilità rappresenta uno dei punti più importanti nel processo di qualificazione della domanda di tecnologie dell'informazione nella P.A.. Nel corso degli ultimi anni si è riscontrato una scarsa attitudine delle amministrazioni nel predisporre tali studi come fase necessaria e indispensabile nello sviluppo e gestione dei sistemi informativi. E' importante sottolineare che negli studi di fattibilità una parte non marginale riguarda:

- l'analisi dell'impatto organizzativo;
- i fattori più significativi che determinano la qualità delle soluzioni delineate in relazione all'utenza dei sistemi informativi;
- una misura quantitativa dei benefici conseguibili che possa far parte integrante del controllo di gestione dell'amministrazione.

La realizzazione di uno studio di fattibilità completo è centrale fra programmazione strategica, controllo di gestione e riorganizzazione.

Un ulteriore fondamentale aspetto riguarda il miglioramento del rapporto tra le amministrazioni ed i fornitori, qualificando il rapporto tra domanda ed offerta attraverso la maggiore importanza data alla qualificazione della fornitura e la conseguente scelta delle soluzioni migliori.

Entro il primo semestre 1997 saranno emanate le linee guida per la realizzazione di studi di fattibilità, che rappresentano l'insieme di metodi e tecniche per consentire alla P.A. di impostare la propria azione strategica, nel campo delle tecnologie dell'informazione, al fine di aumentare l'efficacia e l'efficienza dei servizi amministrativi.

Le nuove linee strategiche

Per la prima volta le linee strategiche riguardano un periodo temporale che ci porta nel prossimo millennio, scadenza che oltre ad essere importante di per sé, si caratterizza anche per un ulteriore passo verso la piena integrazione economica e politica dell'Europa e, di conseguenza, evidenzia fondamentali esigenze di razionalizzazione, efficienza e competitività delle diverse componenti del sistema Italia

La Pubblica Amministrazione è parte centrale e critica di questa radicale esigenza di razionalizzazione e della conseguente esigenza di trasformazione, nonostante, e forse soprattutto, per il fatto che tutti i tentativi precedenti di modificarla sono sostanzialmente falliti.

Proprio perché il problema di trasformare la Pubblica Amministrazione è estremamente complesso e rischioso, le linee strategiche per il triennio 1998-2000 cercano di coniugare la visione strategica con la concretezza delle soluzioni:

1. individuando pochi obiettivi generali da perseguire;
2. definendo alcuni grandi progetti;
3. fornendo la concreta dimostrazione dei risultati attesi.

Gli obiettivi:

- **Riorganizzare** le Pubbliche Amministrazioni, sfruttando le opportunità messe a disposizione dalle tecnologie.
- Far **colloquiare** le Pubbliche Amministrazioni, potenziando l'uso degli strumenti tecnologici.
- **Misurare** i risultati, per avere elementi di confronto e di diagnosi nelle retroazioni cicliche del sistema di controllo e regolazione.

Riorganizzare

Il versante in cui le tecnologie della informazione si dimostrano più efficaci è quello delle opportunità di riorganizzazione dei processi, cioè della modifica organizzativa e procedurale delle attività, per cogliere i vantaggi offerti dalle tecnologie stesse. La riorganizzazione può ottenersi attraverso due strumenti molto differenti tra di loro, pur se caratterizzati da alcuni punti di contatto:

- il miglioramento nella efficienza ed efficacia del processo, attuato attraverso la modifica dei flussi di lavoro e un miglior utilizzo delle tecnologie disponibili;
- la semplificazione dei procedimenti amministrativi, che permette una corrispondente semplificazione del rapporto fra amministrazione e cittadini e una riduzione dei passaggi burocratici.

Entrambi gli strumenti vanno attuati sia a livello interamministrativo, cioè attraverso una analisi dei flussi di lavoro riguardanti più amministrazioni, sia all'interno di ogni singolo ufficio, per individuare i punti critici nelle interazioni tra singoli addetti.

Colloquiare

La posta elettronica consente di trasferire pressoché istantaneamente informazioni da un utente all'altro con evidenti vantaggi nella gestione delle pratiche, nella gestione del lavoro cooperativo, nell'acquisizione di dati ed informazioni noti in altri uffici, nella organizzazione quotidiana di tutte le attività.

Collegando ogni operatore con tutti gli interlocutori intermedi mediante servizi di posta elettronica, è possibile ridurre i tempi di lavorazione degli atti di diversi ordini di grandezza, poiché in molti casi è possibile trasferire documenti e informazioni necessari alla prosecuzione di un processo in un tempo di pochi secondi a fronte delle diverse settimane attualmente necessarie.

Accanto alla posta elettronica, la strategia della Autorità prevede anche l'attivazione degli altri principali servizi di interoperabilità, quali i servizi di sicurezza, il trasferimento massiccio di informazioni (file transfer), la condivisione delle informazioni di interesse comune presenti nei sistemi e la cooperazione fra le applicazioni di tutte le amministrazioni, l'accesso alla rete mondiale Internet.

Il sistema informativo unitario, per come è stato descritto in precedenza, vuole conseguire l'obiettivo dell'integrazione e della condivisione con modalità innovative, rispettose della autonomia di ogni amministrazione e capaci di garantire incrementalità e flessibilità nel processo di condivisione. Tramite la Rete sarà possibile reperire l'informazione dove viene generata e gestita, garantire la sua qualità e "premiare" in termini di risorse la disponibilità alla condivisione assicurata dalle amministrazioni più innovative.

Misurare

La necessità di creare nelle Pubbliche Amministrazioni la cultura della misurazione nasce dal fatto che nessun processo di innovazione e di trasformazione può essere condotto senza la conoscenza dello stato del sistema su cui si interviene.

La misurazione è uno strumento fondamentale per:

- il sistema di pianificazione e controllo di gestione, al quale fornisce le informazioni relative ai processi, e permette di correlare le risorse ed i tempi con i risultati, al fine di costruire indicatori di efficienza, efficacia e qualità;
- il sistema di governo, cui giungono flussi informativi dal sistema gestionale senza la necessità di ricostruire le informazioni specifiche;
- la concreta realizzazione della trasparenza, attraverso una riduzione delle situazioni discrezionali ed un maggiore accesso da parte di utenti esterni (cittadini e imprese) e interni (responsabile del procedimento) al flusso dei documenti, al suo iter ed alla sua tempistica.

I grandi progetti

E' ormai chiara la consapevolezza che non ha senso frammentare gli interventi di regolazione e di indirizzo su tanti piccoli progetti, ma vale piuttosto la pena concentrarsi su pochi grandi interventi strutturali, visti ciascuno in un quadro unitario di gestione che coinvolga l'insieme delle amministrazioni. I grandi progetti del triennio 1998-2000 sono:

1. il sistema informativo unitario della Pubblica Amministrazione;
2. il sistema di gestione dei flussi di documenti;
3. il sistema di controllo della qualità;
4. il sistema di informatizzazione delle anagrafi e dei registri pubblici;

5. il sistema degli incassi e dei pagamenti pubblici.

Il sistema informativo unitario della Pa

L'ipotesi di fondo su cui è basato il progetto vede le amministrazioni come una federazione di sistemi cooperanti, ognuno dei quali mette a disposizione degli altri servizi esportabili, che possono essere utilizzati dalle altre amministrazioni per rispondere alle proprie esigenze applicative presenti, ovvero nell'ambito di nuove applicazioni per nuovi servizi.

Vengono in questo modo gettate le basi di un'architettura di cooperazione che, riconoscendo le situazioni di eccellenza riscontrate nel lavoro fatto dalle diverse amministrazioni pubbliche in questi anni, delinea una architettura che permette di:

- limitare le modifiche all'esistente, in termini di soluzioni tecnologiche e applicative;
- creare nuove applicazioni cooperanti tra le amministrazioni che utilizzino dati e procedure delle diverse amministrazioni.

Le scelte e le proposte tengono soprattutto conto del fatto che la architettura dovrà mantenere una validità prolungata nel tempo, sia in relazione ai tempi ipotizzabili per la sua pratica realizzazione, certamente troppo lunghi rispetto alla evoluzione tecnologica, sia in relazione alla durata del ciclo di vita proprio della soluzione stessa. La proposta di architettura rappresenta quindi la soluzione più avanzata compatibile con lo stato attuale della tecnologia, in modo che nei tempi reali della sua prevedibile realizzazione mantenga una sostanziale validità tecnologica.

La novità di quest'anno è che, anche in virtù della collaborazione con le associazioni dei fornitori, è ormai definita la scelta complessiva per la architettura di cooperazione, che ha portato a individuare soluzioni architettoniche multifornitore compatibili con i vincoli di investimento e di persistenza su espressi. E' dunque ora possibile per le amministrazioni passare alla fase realizzativa, che dovrà essere caratterizzata da elevata cooperazione interamministrativa, senza la quale non è pensabile di ottenere dalla nuova architettura, altamente innovativa e che mette la PA all'avanguardia tra le PA europee, i vantaggi desiderati. In altre parole, la architettura tecnologica è stata scelta in modo tale da esaltare al massimo le esigenze di cooperazione: ora le amministrazioni devono fare la loro parte, prendendosi le loro responsabilità e uscendo da un atteggiamento isolazionista.

Il sistema di gestione dei flussi di documenti

L'attuale sistema per la gestione dei flussi di documenti nella PA ha gravi carenze, riconducibili soprattutto alla scarsa efficienza ed alla scarsissima trasparenza verso il soggetto esterno, cliente della PA e verso il responsabile del procedimento. L'Autorità lancia negli anni 1998-2000 un progetto che ha lo scopo di migliorare drasticamente la gestione dei flussi attraverso i seguenti interventi:

- registrazione e gestione degli eventi più significativi legati al flusso con memorizzazione delle caratteristiche più importanti del documento e del processo cui è legato;
- collegamento federato dei sistemi di registrazione dei flussi delle varie amministrazioni, con abilitazione allo scambio di servizi e informazioni tra i diversi sistemi;
- possibilità di accesso trasparente dai diversi soggetti coinvolti nel procedimento (soggetto fisico o giuridico esterno, responsabile del procedimento, responsabile del sistema di controllo di gestione) alle informazioni di loro interesse e pertinenza;
- acquisizione e scambio di documenti in formato completamente elettronico, con riconoscimento della loro validità giuridica;
- generazione di flussi di dati dal sistema delle informazioni operative verso il sistema di controllo di gestione ed il sistema di governo.

Si può comprendere la rilevanza di ciascuno di questi aspetti, anche come concreta attuazione di diversi aspetti rilevanti e innovativi inseriti nella legge 241/90 e nel decreto legislativo 29/93. In particolare, riguardo al rapporto con il sistema di controllo di gestione, pur non essendo tale sistema oggetto dei compiti istituzionali della Autorità, si fornirà massima collaborazione per la realizzazione della sua componente informatica.

Il sistema di controllo della qualità

E' forse, insieme al sistema informativo unitario, il più complesso dei sistemi da realizzare. Il decreto legislativo 39/93, istitutivo della Autorità, enuncia come obiettivi il miglioramento dei servizi, la trasparenza della azione amministrativa, il supporto conoscitivo delle decisioni pubbliche, il contenimento dei costi. La norma prevede un articolato ciclo di vita dei progetti, costituito dalle fasi di:

- diagnosi dei problemi;
- pianificazione;
- studio di fattibilità;
- parere di congruità tecnico economica;
- gare e aggiudicazioni;
- progetto e realizzazione;
- collaudi;
- gestione e manutenzione dei sistemi.

Nei grandi progetti, le ultime fasi sono accompagnate da attività di monitoraggio, che possono dunque vedersi come una ulteriore fase del ciclo dei progetti.

Il sistema qualità della P.A. italiana, di cui il controllo della qualità ne è parte sostanziale, deve fornire modelli e metodologie per valutare la qualità del processo di approvvigionamento e di realizzazione e permette di costruire sistemi informativi che rispondono in maniera più stringente agli obiettivi sopra definiti.

Le Pubbliche Amministrazioni devono abituarsi a ragionare in termini di qualità, applicando criteri differenziati per tutte le precedenti fasi. In particolare:

- nella fase di diagnosi, è necessario individuare gli indicatori di efficienza ed efficacia che più concretamente permettono di misurare lo stato di salute del sistema;
- nella pianificazione, occorre valutare la coerenza degli interventi tra tecnologie, sistemi informativi, organizzazione, strategie;
- negli studi di fattibilità, è necessario valutare la relazione tra costi, risultati attesi, e qualità della soluzione scelta;
- nei pareri, viene valutata la congruità dei parametri di valutazione tecnico economici con il mercato;
- nelle gare, occorre applicare griglie di valutazione che permettano di individuare le offerte migliori;
- nelle fasi realizzative e di gestione, occorre monitorare la qualità dei prodotti, dei servizi, del processo di realizzazione, della conduzione del progetto, dell'investimento.

La precedente impostazione adotta i criteri per la qualità definiti nelle norme internazionali ISO9000, ed è in linea con quanto indicato nella recente norma internazionale 12207, relativa al ciclo di vita del software.

E' chiaro che un piano di qualità richiede una nuova cultura e un nuovo approccio organizzativo nella Pubblica Amministrazione, e in prima applicazione lievi costi aggiuntivi in termini di risorse, ma certamente si ripaga molto rapidamente con il miglioramento del servizio e con il contenimento dei costi complessivi.

La rete delle anagrafi e dei registri pubblici

La rete delle anagrafi e dei registri pubblici rappresenta una concreta iniziativa per mettere a disposizione del Paese un patrimonio informativo che attualmente viene gestito male e utilizzato peggio.

La realizzazione di questo progetto richiede:

- la completa informatizzazione delle anagrafi e dei registri pubblici;
- il collegamento in rete dei diversi registri;
- la individuazione del responsabile dell'informazione per le singole unità;
- un sistema di sicurezza che garantisca la integrità dei dati e la riservatezza delle informazioni;

- un sistema di controllo della qualità che assicuri la completezza, la correttezza, la tempestività, delle informazioni.

I benefici di questa realizzazione riguardano tutte le amministrazioni pubbliche che sono interessate a conoscere lo stato dei cittadini, lo stato del territorio, lo stato dei beni registrati, ecc., ma anche tutte le amministrazioni che erogano servizi o che tutelano un interesse pubblico.

Attualmente vi sono sperimentazioni in corso di sicuro interesse che vanno completate, integrate nel sistema e rese disponibili ai cittadini ed alle imprese nel contesto di un rapporto nuovo nel quale un cittadino non può essere obbligato a fornire ad una amministrazione delle informazioni che sono già in possesso di una amministrazione in rete.

Il sistema degli incassi e dei pagamenti pubblici.

Uno dei segnali della arretratezza della amministrazione pubblica viene fornito dal ritardo con il quale il settore pubblico recepisce le nuove forme di regolazione degli incassi e dei pagamenti e in questo modo evidenzia il distacco dal resto del sistema economico. Anche il mancato ricorso alla moneta informatica ed al regolamento delle transazioni in via informatica rappresenta un costo che viene subito da tutta la collettività per i costi di transazione che deve sopportare quando effettua un pagamento alle amministrazioni pubbliche, ma anche per i ritardi con i quali le amministrazioni pagano le loro obbligazioni. Una razionalizzazione del sistema dei pagamenti riduce in modo consistente questi costi ed in particolare fa risparmiare al Paese notevoli giacenze monetarie che rappresentano uno spreco nel momento in cui non sono nella disponibilità degli operatori.

Ci sono interessanti esperimenti in corso, fra cui il mandato informatico, che dovrebbe andare a regime a partire dal 1° gennaio 1998, oppure le esperienze di incassi e pagamenti informatizzati tramite il sistema postale e bancario; tuttavia manca un piano generale che consenta di recuperare un ritardo insopportabile specie se ci confrontiamo con il sistema dei pagamenti pubblici prevalente negli altri paesi dell'Unione europea.

Conclusioni

Le nuove linee strategiche enunciate richiamano l'evoluzione del processo di innovazione tecnologica a cui si devono conformare le amministrazioni pubbliche se vogliono contribuire alla soluzione dei problemi del Paese e recuperare un ritardo che diventa sempre più insopportabile nella prospettiva della integrazione europea.

La attuazione di questi progetti impegnativi, ma realistici, fornirà uno stimolo positivo anche ai settori che compongono l'industria nazionale della informatica e della telematica e contribuirà a portare il sistema economico italiano nel novero delle economie aventi una società dell'informazione avanzata.

Resta fermo il principio che l'innovazione tecnologica deve essere accompagnata da idonee misure organizzative e da profonde modifiche normative se si vogliono cogliere pienamente i vantaggi del progresso tecnico.

In questo contesto deve essere adottato un metodo di lavoro che solleciti la collaborazione di tutti gli operatori, pubblici e privati, e soprattutto la partecipazione attiva di tutti i dirigenti e i funzionari pubblici perché la cooperazione delle applicazioni, la condivisione dei dati e la revisione dei processi di lavoro presuppongono la piena e convinta adesione di tutti gli operatori.

Queste considerazioni vogliono essere uno stimolo ad operare e a perseguire gli obiettivi indicati, evitando alibi per giustificare insuccessi che non possono e non debbono essere consentiti.