

Linee strategiche per il triennio 1999-2001

Il principio ispiratore delle linee strategiche per il triennio 1999-2001 è quello di fare ogni sforzo e di eliminare ogni ostacolo per passare dai progetti alle realizzazioni. Questo principio ispiratore fa riferimento esplicito alla difficoltà della Pubblica Amministrazione di governare processi di cambiamento e di innovazione tecnologica e organizzativa, e alla difficoltà di portare a compimento progetti di grande dimensione. Tuttavia esistono, nel triennio di riferimento, iniziative, scadenze, eventi che permettono di guardare con ottimismo alle iniziative in corso per procedere lungo le linee strategiche suggerite.

Prima di tutto il processo di integrazione europea, che si compirà nel triennio per la parte politica ed economica, vedrà necessariamente anche un primo momento di confronto e di concorrenza tra le diverse pubbliche amministrazioni europee, che non solo dovranno interagire tra loro, ma saranno forzate ad assumere un atteggiamento più competitivo, e, quindi, a porsi il problema vitale del rinnovamento e della trasformazione in organizzazione efficiente e di qualità.

Secondariamente, l'attuazione delle leggi di riforma della P.A., ed in particolare delle norme relative al decentramento e alla semplificazione, costituirà un importante laboratorio politico/amministrativo per scegliere realmente la strada della maggiore efficienza, creando un'occasione che sarebbe molto rischioso perdere.

Come terzo aspetto, il quadro normativo ha fornito diversi strumenti di attuazione per consentire alle amministrazioni un significativo miglioramento della propria attività. Tra questi, i più importanti hanno riguardato la firma elettronica e il documento elettronico, l'area del bilancio dello Stato e del controllo di gestione.

Le presenti linee strategiche sono organizzate nel seguente modo: vengono dapprima ricordate le linee strategiche degli scorsi anni; viene poi fornito un quadro sintetico dello stato dei sistemi informativi della P.A. Successivamente, vengono definiti i progetti che dovranno vedere un completamento nel triennio 1999-2001. A questo punto si definiscono le modalità architettoniche e organizzative più opportune per estendere il progetto di Rete Unitaria alla Pubblica Amministrazione Locale ed ai servizi di cooperazione applicativa. Vengono esaminati, a titolo esemplificativo, altri progetti che, utilizzando tali modalità architettoniche e organizzative, potranno prevedere nel triennio un significativo avanzamento. Viene infine affrontata una problematica trasversale ai precedenti punti, ma fondamentale nel futuro: quella della qualità.

Ricordiamo che:

- le linee relative al Piano 1995-97 fornivano indicazioni generali sul ridisegno dei sistemi informativi, con riferimento alla qualità dei servizi erogati e alla necessità della comunicazione tra amministrazioni;
- le linee relative al piano 1996-1998 ponevano l'attenzione su aspetti di efficienza della spesa, per una più oculata articolazione delle spese di gestione quale fonte di risorse finanziarie per nuove iniziative;
- le linee relative al piano 1997-1999 hanno concentrato l'attenzione sulle opportunità offerte dal progetto Rete Unitaria, come tecnologia abilitante per integrare l'esistente e favorire nuove opportunità di cooperazione;
- le linee relative al piano 1998-2000 sono focalizzate su pochi grandi obiettivi (riorganizzare le amministrazioni, far colloquiare le amministrazioni potenziando gli strumenti tecnologici, misurare i risultati) e sull'avvio di alcuni grandi progetti: il sistema informativo unitario della Pubblica Amministrazione, il sistema di gestione dei flussi di documenti, il sistema di programmazione e controllo di gestione delle risorse informatiche, il sistema di controllo della qualità, il sistema di informatizzazione delle anagrafi e dei registri pubblici, il sistema degli incassi e dei pagamenti pubblici.

Si può notare, sia pure nella sintetica descrizione, che vi è negli anni un progressivo spostamento da indicazioni generali a indicazioni più specifiche, e da iniziative di razionalizzazione della spesa a iniziative e progetti relativi a nuovi investimenti. Quale percorso

è stato effettuato nella P.A. italiana nell'utilizzo delle tecnologie della informazione negli scorsi anni e quale percorso resta da fare? Valgono i seguenti indicatori:

- circa un impiegato su due ha a disposizione un posto di lavoro, che però solo nel 50% dei casi è collegato in rete locale o geografica. Inoltre, il rapporto diventa 2 su 3 nelle sedi centrali e di 1 su 3 nelle sedi periferiche, a dimostrazione di una maggiore diffusione al centro rispetto alla periferia;
- circa il 15% dei posti di lavoro è di tipo terminale stupido, e probabilmente un altro 20% dei personal computer viene ancora utilizzato come tale, a dimostrazione dell'arretratezza delle architetture distribuite ancora in uso e del ritardo nel salto tecnologico;
- le informazioni disponibili nelle basi di dati centrali della Pubblica Amministrazione ammontano a oltre 10.000 gigabyte, corrispondenti a più di 20 milioni di byte (caratteri) per dipendente, un patrimonio di per sé discreto, ma caratterizzato da notevoli duplicazioni e da scarso ed inefficiente utilizzo condiviso. La qualità di tale patrimonio informatico è scarsa dal punto di vista della precisione e dell'assenza di errori, decisamente bassa dal punto di vista del tempo di aggiornamento, che in alcuni sistemi informativi è ancora di anni;
- le istruzioni disponibili in linguaggio di alto livello sono circa 250.000.000, pari ad una media di 25.000 istruzioni per attività amministrativa elementare (processo), il che, tenuto conto della obsolescenza tecnologica di diverse applicazioni, dell'elevata ridondanza funzionale (molti programmi svolgono funzioni simili), porta ancora oggi ad uno scarso insieme di funzioni disponibili per ogni processo. Se poi si tiene conto del fatto che oltre il 50% delle istruzioni riguarda solo 4 amministrazioni principali, la valutazione diventa ancora più critica
- l'utilizzazione dei sistemi è a tutt'oggi spesso limitata a poche ore al giorno;
- la gran parte del tempo di elaborazione disponibile è utilizzata per i sistemi di previdenza (circa il 50%), il fisco (20%), le risorse umane e strumentali (18%), con utilizzazione molto scarsa per sistemi importanti quali ad esempio la giustizia (3%), il lavoro (1%), i beni culturali (0,1%);
- quanto alle attività amministrative svolte presso le amministrazioni, tutte le rilevazioni effettuate non fanno modificare il dato diffuso nel 1994, per cui oltre il 45% di attività nella Pubblica Amministrazione è di autoamministrazione, percentuale elevatissima rispetto a quella di un'organizzazione privata;
- diverse stime portano a pensare che il tempo di esecuzione delle attività che coinvolgono più amministrazioni sia nel 50% dei casi superiore ad un anno, il che porta a concludere che l'informatica abbia ancora inciso poco nel miglioramento di efficienza della Pubblica Amministrazione.

Peraltro, diversi progetti intersettoriali sono in avanzato stato di maturità normativa, elevata definizione progettuale e in molti casi caratterizzati da adeguata sperimentazione; quindi, per essi non esistono residue ragionevoli motivazioni amministrative per non completarne la realizzazione entro il 2001. Essi sono i seguenti.

- Il progetto di rete dei Capi di Gabinetto (progetto G-Net), che fornirà servizi di trasporto (banda trasmissiva) e di interoperabilità (posta elettronica, firma elettronica, certificazione, possibilità di accesso alla rete mondiale internet, servizi di sicurezza, accesso a banche dati). Gli utenti di G-Net godranno di assistenza e di formazione sul campo al momento dell'avvio e durante l'esercizio. L'avvio di G-Net rappresenta anche un embrione di modello di funzionamento della Rete Unitaria, in cui dovrà confluire.
- Il progetto di Rete Unitaria, che può vedersi come un'estensione a tutta la Pubblica Amministrazione dei servizi inizialmente disponibili sulla rete G-Net, può completarsi per la parte relativa al trasporto e all'interoperabilità in tutte le Pubbliche Amministrazioni Centrali (e loro diramazioni periferiche) e deve avere una significativa estensione di attuazione per le Pubbliche Amministrazioni Locali.
- Il sistema delle anagrafi, che permetterà a tutti i Comuni, e, in generale, alla Pubblica Amministrazione centrale, di gestire i flussi informativi relativi alle informazioni anagrafiche con l'obiettivo di ridurre la necessità di produrre certificati e di aumentare il

grado di allineamento delle diverse basi informative, ponendo i servizi al cittadino, e non la procedura amministrativa, al centro delle procedure di automazione.

- Il sistema di interscambio dati territoriali ed il sistema Catasto Comuni, che deve essere visto come un sistema in grado di aumentare la reperibilità delle informazioni disponibili sul territorio, razionalizzandone l'acquisizione in termini di qualità e analisi costi/benefici, e che permetterà a fornitori e utenti di informazioni e servizi sul territorio di certificare l'informazione disponibile e la fruibilità della stessa.
- L'ammodernamento del sistema degli incassi e pagamenti pubblici che toccherà:
- la fase di incasso mediante l'introduzione a partire dal maggio 1998 della riscossione unificata delle imposte e dei contributi con la compensazione tra gli stessi, con indubbi benefici sia organizzativi che economici per le imprese;
- la fase dei pagamenti con l'introduzione del mandato elettronico, che, eliminando le fasi di riscontro tra elettronico e cartaceo, consentirà un significativo incremento di efficienza nei pagamenti, oltre che un aumento della sicurezza a favore dei beneficiari;
- la trasmissione delle dichiarazioni fiscali e parafiscali, anch'esse unificate, tramite gli intermediari autorizzati.
- Il sistema unitario del Personale della Pubblica Amministrazione, che permetterà alle Amministrazioni di gestire per tutti i dipendenti, sia centrali che periferici, i dati e le funzioni relative alle aree anagrafica, economica, giuridica, formativa e curricolare. Dai sistemi dei soggetti istituzionalmente coinvolti (es. Dipartimento Funzione Pubblica) sarà possibile accedere a dati aggregati provenienti da tutte le amministrazioni, per ottenere informazioni di tipo direzionale con alta accuratezza e tempestività.
- Il sistema per la gestione dei flussi di documenti nella P.A., che porterà all'introduzione - in tutte le pubbliche amministrazioni - del sistema informatico di registrazione, classificazione e gestione dei documenti e dei procedimenti amministrativi, sostituendo gli obsoleti strumenti normativi vigenti con nuovi regolamenti che impongono l'adozione del protocollo informatizzato come strumento standard di razionalizzazione delle procedure e di immediato reperimento delle informazioni. Il sistema informatico consentirà di gestire, attraverso l'assegnazione del documento ad uno specifico procedimento, l'intero *iter* del procedimento, individuando immediatamente il responsabile del procedimento stesso e fornendo ai soggetti interessati la verifica dello *stato* della pratica. Le amministrazioni, inoltre, potranno razionalizzare i procedimenti amministrativi, eliminando duplicazioni o sovrapposizioni di competenze.
- Il progetto di carta di identità elettronica, attualmente nella fase di studio di fattibilità, la cui realizzazione porterà un ragguardevole numero di cittadini a possedere uno strumento atto a consentire la loro identificazione presso i sistemi informativi della Pubblica Amministrazione, centrale e locale. Conseguentemente, dovrà aumentare la disponibilità di servizi disponibili in rete dalla Pubblica Amministrazione e la possibilità di ricevere, per via informatica e in modo sicuro e validato, informazioni direttamente dal cittadino.

La realizzazione dei precedenti sistemi dovrà fornire impulso al miglioramento di un vasto insieme di servizi amministrativi. Si pensi, ad esempio, alla possibilità di scambiare atti ufficiali, contratti, certificati, all'interno della Pubblica Amministrazione per mezzo della interoperabilità offerta dalla Rete Unitaria e del servizio di firma elettronica, che permetterà di snellire il tradizionale strumento cartolare di comunicazione all'interno della PA. E tuttavia, da soli potrebbero avere soltanto una limitata efficacia, per una duplice ragione:

- Si è visto che l'attuale insieme di applicazioni informatiche operanti presso le amministrazioni è piuttosto povero. Affinché molti servizi amministrativi trovino un reale incremento di efficienza ed efficacia occorre da una parte far cooperare le applicazioni informatiche, attualmente operanti presso le amministrazioni, dall'altra concepire le nuove applicazioni in modo tale da sfruttare al meglio i servizi applicativi esistenti, creando così un progressivo reale potenziamento del patrimonio applicativo. La vera leva per la riorganizzazione delle attività amministrative è in questo stato tecnologico, perché è attraverso gli interventi su questo stato che si creano i presupposti per modificare i flussi informativi, per evitare al cittadino e all'impresa la

continua fornitura di informazioni già presenti nel sistema, per aumentare realmente l'efficacia dell'uso dell'informazione.

- I procedimenti amministrativi richiedono tipicamente molte interazioni tra Pubbliche Amministrazioni Centrali e Pubbliche Amministrazioni Locali. Ciò è a maggior ragione vero alla luce dell'attuazione delle leggi sul decentramento e la semplificazione amministrativa, che, si noti, richiedono una maggiore interazione tra centro e realtà locali, e definiscono un'architettura informatica costituita da informazioni consolidate al centro che riguardano l'intera realtà amministrativa del paese, e informazioni gestite in periferia per l'operatività delle attività amministrative decentrate.

Le linee strategiche 1999-2001 si soffermano ora sulle strategie da adottare per affrontare i precedenti due aspetti, la cooperazione delle applicazioni informatiche e l'estensione del sistema alle Pubbliche Amministrazioni locali.

La cooperazione tra applicazioni estende la Rete Unitaria con servizi che, ove necessario, la trasformano in un vero e proprio Sistema Informativo Unitario. L'obiettivo di realizzare il Sistema Informativo Unitario richiede un attento esame delle implicazioni architettoniche nella scelta delle tecnologie e nell'erogazione dei servizi. Fin dallo studio di fattibilità approvato dal Governo, il Sistema Informativo Unitario è sempre stato visto come un'infrastruttura informatica le cui caratteristiche funzionali permettono agli utenti interni delle Amministrazioni di usufruire di varie tipologie di servizi, convenzionalmente classificabili in servizi di interoperabilità e applicativi, per la fornitura di servizi amministrativi tra le Pubbliche Amministrazioni Centrali e con le Pubbliche Amministrazioni Locali, per l'accesso a servizi disponibili su altri Sistemi informativi e per l'erogazione dei prodotti di tali servizi amministrativi agli utenti esterni alla Pubblica Amministrazione, individuati nei cittadini, nella collettività, nelle imprese, nel territorio.

Per salvaguardare l'autonomia di ogni singola amministrazione, pur nel disegno cooperativo di scambio di servizi, è necessario che ogni amministrazione che partecipa al sistema informativo unitario si organizzi in termini di un dominio. Un dominio è l'insieme delle risorse tecnologiche (elaboratori, applicazioni, reti, servizi tecnologici) utilizzate in un'Amministrazione per l'esecuzione dei procedimenti amministrativi di propria competenza. Come vedremo tra poco, l'organizzazione a domini è il presupposto per poter fornire servizi alle altre amministrazioni e usufruire dei servizi messi a disposizione dalle altre.

Vista la povertà del patrimonio applicativo di molte amministrazioni, e la scarsa interazione tra le applicazioni, la struttura a domini andrà spesso applicata anzitutto all'interno delle amministrazioni, realizzando il dominio attraverso un insieme di sottodomini, tra di loro cooperanti. Accade spesso, infatti, che l'integrazione organizzativa e tecnologica tra direzioni generali o dipartimenti di un'Amministrazione non sia giunta ad un adeguato livello di maturità, ovvero, detto in altre parole, che le direzioni generali non scambino informazioni e servizi tra di loro. È quindi necessario che le direzioni generali, al fine di utilizzare le tecnologie della informazione per migliorare la comunicazione, si organizzino a loro volta in (sotto)domini.

I servizi di interoperabilità permettono di far comunicare utenti interni di un'Amministrazione tra di loro, con gli utenti di altre amministrazioni, oppure con le applicazioni dei domini di altre amministrazioni, facendo uso di componenti tecnologici multifornitore. La normativa in corso di approvazione nella fattispecie dei regolamenti permette di immaginare che, nel giro dei prossimi mesi, i servizi di interoperabilità saranno fruibili in condizioni di sicurezza e perciò le amministrazioni non potranno rifiutarsi di utilizzarli, pena una perdita di efficienza che dovrà essere giustificata, nello scambio di lettere, atti, contratti, e di tutte le tipologie di documenti tipicamente utilizzati in molti procedimenti amministrativi.

I servizi applicativi sono servizi personalizzati propri del dominio e prodotti da uno o più componenti del suo sistema informativo, cioè specifici delle sue funzioni amministrative. Il servizio applicativo è tipicamente realizzato da un'applicazione del dominio. Sono esempi di servizi applicativi la modifica della posizione anagrafica di un cittadino, il calcolo di uno stipendio, l'applicazione di un modello economico di previsione.

Nelle architetture informatiche del passato le applicazioni informatiche fornivano servizi, secondo una logica gerarchica, a pochi terminali collegati al cuore dell'architettura, il *mainframe*, dando luogo in questo modo ad un rapporto costi prestazioni molto alto (alti costi, scarsi servizi). Perché le amministrazioni passino da una logica tipica degli anni '70 ad una moderna, tipica dei sistemi distribuiti, è necessario che le applicazioni informatiche operanti

all'interno dei domini delle singole amministrazioni, così come quelle operanti in diversi domini e relative agli stessi processi interamministrativi, interagiscono attraverso servizi di cooperazione applicativa, in modo tale da permettere quegli scambi di informazioni tra applicazioni che consentono realmente di realizzare la loro integrazione nell'automazione di procedimenti interamministrativi. Sono esempi di servizi di cooperazione applicativa l'accesso ad una base dati e l'utilizzo di un programma applicativo.

- Per garantire ai domini lo scambio di servizi in condizioni di sicurezza e per permettere lo scambio di servizi tra domini secondo i precedenti principi architettonici, per ogni dominio, a cura dell'Amministrazione proprietaria del dominio, è necessario sviluppare due componenti architettonici, la porta applicativa e la porta delegata, che introduciamo qui per definire le regole della cooperazione. La porta applicativa è l'insieme di componenti applicative mediante le quali un'Amministrazione espone il proprio dominio sul Sistema Informativo Unitario cui partecipa e, al fine di integrarsi con altre amministrazioni ed altre reti, espone i servizi applicativi che accetta di mettere a disposizione di altre amministrazioni, rendendoli in questo modo accessibili, in condizioni di sicurezza, agli altri domini. La porta delegata è l'insieme di componenti applicative mediante le quali le applicazioni del dominio possono chiedere l'utilizzo di servizi applicativi esposti sulla porta applicativa di un altro (o altri) dominio.

Come si innesca il meccanismo virtuoso della cooperazione tra le amministrazioni? E, soprattutto, come devono le amministrazioni procedere per popolare di servizi la scatola inizialmente vuota costituita dalla architettura delineata? La strategia più opportuna di successo parte dalla identificazione dei processi amministrativi più importanti e dai principali servizi applicativi da essi elaborati ed erogati. Si pensi, ad esempio, a tutti gli eventi legati alla vita di un individuo, o di un'impresa. La nascita dell'individuo deve essere dapprima comunicata al Comune di residenza, che, tramite un'applicazione informatica, svolge il servizio amministrativo di inserimento dell'evento nell'anagrafe comunale. A questo punto, tramite un servizio di cooperazione applicativa, la variazione può essere comunicata al servizio sanitario, al sistema scolastico, ecc., perché ognuno possa pianificare a suo modo l'erogazione dei servizi di cui l'individuo avrà bisogno in futuro. Naturalmente, le informazioni trasferite dovranno essere coerenti con la legge sul rispetto della riservatezza. L'evento terminale, il decesso dell'individuo, può essere comunicato con analogo servizio di cooperazione applicativa al sistema fiscale, al sistema sanitario, al sistema previdenziale, perché ciascuno registri la corrispondente variazione ed attivi i conseguenti procedimenti.

Il sistema per la gestione degli eventi può essere visto come un sistema i cui servizi sono fruiti da un vasto insieme di amministrazioni, ed è un esempio di codominio. Un codominio è un insieme di servizi informativi e applicativi che le amministrazioni accettano di organizzare e gestire in modo coordinato, attraverso un'applicazione informatica che integra e fa cooperare applicazioni esistenti e servizi applicativi. La realizzazione di un codominio richiede anche l'individuazione di una struttura organizzativa gestore del codominio, la struttura che, nell'esempio del codominio degli eventi, organizza appunto i servizi di gestione degli eventi.

L'individuazione dei più importanti codomini è a carico della Autorità per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, che, attraverso i piani ed i progetti intersettoriali, coinvolge le amministrazioni istituzionalmente interessate. La costituzione del codominio richiede il consenso delle amministrazioni coinvolte e può realizzarsi attraverso un atto formale di tipo conferenza di servizi o regolamento.

Molti sistemi e servizi trarranno beneficio da questa architettura, per l'evidente ragione che un servizio, sviluppato per un dominio, potrà essere immediatamente reso disponibile a tutti gli altri domini che ne abbiano necessità per le proprie attività amministrative, come abbiamo visto nel caso del codominio degli eventi.

Il sistema per la gestione degli eventi può essere visto come un sistema i cui servizi sono fruiti da un vasto insieme di amministrazioni, ed è un esempio di codominio. Un codominio è un insieme di servizi informativi e applicativi che le amministrazioni accettano di organizzare e gestire in modo coordinato, attraverso un'applicazione informatica che integra e fa cooperare applicazioni esistenti e servizi applicativi. La realizzazione di un codominio richiede anche l'individuazione di una struttura organizzativa gestore del codominio, la struttura che, nell'esempio del codominio degli eventi, organizza appunto i servizi di gestione degli eventi.

L'individuazione dei più importanti codomini è a carico della Autorità per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, che, attraverso i piani ed i progetti intersettoriali, coinvolge le amministrazioni istituzionalmente interessate. La costituzione del codominio richiede il consenso delle amministrazioni coinvolte e può realizzarsi attraverso un atto formale di tipo conferenza di servizi o regolamento.

Molti sistemi e servizi trarranno beneficio da questa architettura, per l'evidente ragione che un servizio, sviluppato per un dominio, potrà essere immediatamente reso disponibile a tutti gli altri domini che ne abbiano necessità per le proprie attività amministrative, come abbiamo visto nel caso del codominio degli eventi.

In merito all'estensione del sistema informativo unitario alle Pubbliche Amministrazioni Locali, occorre notare che il processo di decentramento previsto dall'attuale legislazione pone un problema concettualmente nuovo, almeno nella pubblica amministrazione, sull'utilizzo delle tecnologie dell'informazione. Il processo di decentramento, infatti, sposta alcune competenze amministrative dalla pubblica amministrazione centrale a quella locale, mantenendo a livello centrale le funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo. Le Pubbliche Amministrazioni Centrali, pertanto, devono gestire e certificare i flussi informativi necessari al compito che le attende, senza intralciare l'operatività locale, ma garantendo che non esistano cittadini discriminati, rispetto alla pubblica amministrazione, solo a causa del loro luogo di residenza. Inoltre, le Pubbliche Amministrazioni Centrali devono favorire l'interscambio delle informazioni fra le diverse realtà locali e la realizzazione di sistemi di cooperazione applicativa a vantaggio della qualità dei servizi resi. L'assolvere a tali nuove funzioni è condizione necessaria affinché sia dimostrabile nei fatti, oltre che nelle norme, la possibilità di coordinare, indirizzare e controllare l'insieme delle competenze amministrative decentrate agli enti locali. Questo passaggio è quindi ad un tempo istituzionale, culturale e tecnologico e deve essere predisposto ogni sforzo nel combattere quelle resistenze al cambiamento che inevitabilmente saranno presenti senza sperare che di fatto nulla sia cambiato.

Un'ulteriore tematica che andrà sviluppata nel triennio è quella riguardante i sistemi di controllo di gestione. Fino ad ora, l'articolazione del bilancio, organizzato non per attività o funzioni o risultati (prodotti) dell'attività amministrativa, ma in base ad una suddivisione per competenza delle strutture organizzative sottostanti, non ha consentito di introdurre una contabilità che riportasse ai prodotti/servizi erogati i costi complessivi sostenuti da una Amministrazione (contabilità analitica). La recente legge 279 "Individuazione delle unità previsionali di base del bilancio dello Stato, riordino del sistema di tesoreria unica e ristrutturazione del rendiconto generale dello Stato" rappresenta un importante passo in avanti per collegare in maniera moderna e non burocratica i due aspetti di *budgeting* e di controllo di gestione.

Infatti, questa legge impone ai ministri di individuare centri di responsabilità della gestione delle risorse (tutte, quindi anche le tecnologie informatiche) e di individuare per ciascun centro di responsabilità obiettivi, risultati, livelli di servizio, utilizzo delle risorse, programmi di attività e progetti. Inoltre, assegna definitivamente ai dirigenti titolari dei centri di responsabilità le risorse (umane, finanziarie, strumentali) per perseguire gli obiettivi (politiche) delle proprie strutture amministrative. Le conseguenze importanti sono: trasparenza sulla disponibilità dei fondi per le tecnologie dell'informazione, trasparenza sui risultati degli investimenti nelle tecnologie dell'informazione, possibilità di definire responsabilità per grandi progetti.

Per realizzare i precedenti sistemi, e tutti gli altri legati alle iniziative istituzionali delle amministrazioni, utilizzando al meglio l'architettura della cooperazione applicativa, è necessario che venga radicalmente migliorata la qualità dei sistemi informatici delle amministrazioni. Ci riferiamo qui alla qualità delle applicazioni informatiche, dal punto di vista dei servizi che esse forniscono, ed alla qualità delle informazioni memorizzate nelle basi di dati. Per passare da un'organizzazione in cui ogni amministrazione è autonomamente responsabile della qualità dei propri servizi amministrativi (e, come conseguenza, della qualità dei servizi forniti dalle tecnologie dell'informazione) ad un'organizzazione in cui l'Amministrazione li mette a disposizione delle altre, per mezzo della Rete, è necessario che la qualità del servizio sia certificata a priori, senza possibilità di errore. E a fronte di una qualità dell'informazione minore di quella presente nel circuito delle informazioni cartacee, sono possibili in linea di principio maggiori rischi di propagazione dell'errore rispetto alle modalità tradizionali.

Dunque, affinché le applicazioni informatiche delle amministrazioni inizino a cooperare, è necessario stabilire un sistema di qualità dei servizi informatici. Le esperienze effettuate in

questi ultimi anni nelle attività di monitoraggio e verifica della qualità dei dati, oltre a fornire preoccupanti valutazioni sull'attuale qualità dei sistemi, permettono di tracciare alcune linee strategiche nella definizione del sistema di qualità. In particolare, le esperienze dimostrano che il miglioramento della qualità del dato va collegato con un miglioramento della qualità del procedimento amministrativo e del processo informatico e organizzativo connesso all'acquisizione, elaborazione, gestione del dato, spesso ottenibile solo con una modifica del processo organizzativo.

Un sistema di qualità deve fornire modelli e metodologie per valutare la qualità del processo di approvvigionamento e per intervenire attraverso verifiche sui processi in atto per definire iniziative di miglioramento. Le Pubbliche Amministrazioni devono abituarsi a ragionare in termini di qualità, applicando criteri differenziati per tutte le precedenti fasi, per le quali l'Autorità fornirà opportune linee guida e piani di qualità. 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.

Chiaramente, quando si parla di qualità, continua ad essere essenziale rimarcare l'importanza della qualità della risorsa umana. E continua ad essere essenziale puntare sulla formazione e sull'aggiornamento professionale, senza i quali qualunque innovazione tecnologica e qualunque tentativo di diventare competitivi risultano perdenti. Investire in formazione è conveniente, se si hanno in mente progetti rilevanti. I piani di formazione sono pronti, i contenuti formativi sono stati individuati, verranno costantemente aggiornati con le tecnologie e le metodologie organizzative richieste dalla realizzazione dei diversi progetti. Anche in questo caso, non esistono ostacoli residui, i progetti vanno attuati.

Tutte le precedenti considerazioni richiedono che le amministrazioni, oltre che seguire le direttive contenute nelle "linee strategiche", operino in un'ottica di grandi progetti. Non deve essere più possibile chiedere finanziamenti per progetti marginali, progetti che forniscono finanziamenti a pioggia, e risolvono esigenze specifiche di singole unità organizzative particolarmente qualificate a ottenerli. Soltanto progetti di grandi dimensioni verranno presi in considerazione e valutati, perché soltanto essi possono portare a soluzione i grandi problemi derivanti dal processo d'integrazione europea e dall'attuazione delle recenti leggi di riforma delle amministrazioni pubbliche.