



Presidenza del Consiglio dei Ministri

*Ministro per la pubblica amministrazione e
l'innovazione*

LINEE PROGRAMMATICHE SULLA RIFORMA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- Piano Industriale -

PREMESSA



PREMESSA



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

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

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

PREMESSA



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

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

PREMESSA

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

PREMESSA



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

PREMESSA

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

PREMESSA

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

PREMESSA

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

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

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

PREMESSA



Occorre, quindi, stabilire **il principio della responsabilità datoriale (politica e amministrativa)** anche nel pubblico.

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

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

PREMESSA



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

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

PREMESSA

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

PREMESSA



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

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

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

1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO



1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO



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

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

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

1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO

Le direttrici sono cinque:

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

1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO

1. Merito e premialità

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

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

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

1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO



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

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

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

1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO

2. Valutazione del personale

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

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

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

1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO

3. Dirigenza

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

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

1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO



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

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

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

1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO

4. Definire diritti e doveri del dipendente pubblico

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

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

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

1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO



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

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

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

1. INTERVENTO LEGISLATIVO PER OTTIMIZZARE LA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO



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

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

2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI



2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI



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

Le azioni si muoveranno su quattro punti principali.

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

2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

1. Mobilità delle funzioni

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

Principi-guida di tale processo sono:

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

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

2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

2. Qualità e Customers' satisfaction

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

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

2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

3. Utilizzo ottimale degli immobili

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

4. Sponsorizzazioni e project financing

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

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

2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI



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

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

2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

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

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

2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

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

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

2. RIORGANIZZAZIONE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

La seconda tipologia di azioni sarà concentrata sulle seguenti attività:

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

3. RUOLO STRATEGICO DELLA DIGITALIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



3. RUOLO STRATEGICO DELLA DIGITALIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



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

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

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

3. RUOLO STRATEGICO DELLA DIGITALIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



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

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

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

3. RUOLO STRATEGICO DELLA DIGITALIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



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

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

3. RUOLO STRATEGICO DELLA DIGITALIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

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

CONCLUSIONI



CONCLUSIONI



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

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

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

CONCLUSIONI



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

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

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