

	attività specialistiche rivolte alla cura del personale o alla funzione amministrativa	- attività legale - convenzioni con strutture sanitarie (L. 626/94, igiene sul lavoro, ambiente...) e laboratori clinici - studio dell'organizzazione di processo - realizzazione software e progetti informatici formazione	Alta	- Agenzia territorio - Ministero interno: Dipartimento, Vigili del Fuoco - INPS - INPDAI
	Attività innovative rivolte al pubblico o all'esterno	Campagne informative (progetto e realizzazione)	Bassa	- Agenzia Entrate

In evidenza (;), gli esempi più ricorrenti.

Frequenza di utilizzo Alta quando almeno un terzo delle amministrazioni vi fa ricorso,

Bassa quando meno di un decimo.

Esteralizzazioni: Ministeri ed amministrazioni statali

Tipologia di attività esternalizzata	Sottotipologia di attività	Esempi	Frequenza di ricorso (alta, media, bassa)	Amministrazioni maggiormente interessate
Strumentale	di manutenzione (in senso lato)	Pulizia e/o facchinaggio - vigilanza alle sedi istituzionali gestione del parco automobilistico manutenzione e impiantistica degli uffici e delle sedi	Alta	- Esteri - Interni - Politiche Agricole, - Comunicazioni - Pres. Cons. Min.
	di supporto gestionale (settore amministrativo-contabile e settore informativo)	- adattamento e gestione di sistemi di contabilità gestione dei sistemi informativi e degli archivi - gestione patrimonio immobiliare gestione economica dei musei (dalla biglietteria alla ristorazione) - mappatura del patrimonio	Alta	- Ambiente - Esteri - Beni Culturali - Difesa - Economia - Interni

Specialistico	di servizi generali	○ data entry ○ fotoriproduzione e stampa di pubblicitaria ○ interpretariato ○ attività sociali per i dipendenti ○ trasporto ○ servizio di mensa	Media	- Esteri - Difesa - Interni - Istruz-Univ-Ricerca - Pres. Cons. Min. - SSPA - CNEL
	di rapporto con gli utenti	○ call-center ○ organizzazione di convegni e conferenze ○ pubblicistica e informazione	Bassa	- Lavoro e Pol. Soc. - Istruz-Univ-Ricerca - SSPA
	attività di ricerca centrata su obiettivi peculiari	○ progetti e attività di ricerca scientifica	Media	- Interni - Infrastrutture e Trasporti - Lavoro e Pol. Soc. - Comunicazioni - Pres. Cons. Min.
	Attività specialistiche rivolte alla cura del personale o alla funzione amministrativa	○ attività legale e consulenze tecnico-giuridiche ○ convenzioni con strutture sanitarie (L. 626/94, igiene sul lavoro, ambiente...) e laboratori clinici ○ studio dell'organizzazione di processo ○ realizzazione software e progetti informatici ○ e-procurement (CONSIP) ○ Formazione	Alta	- Interni - Lavoro e Pol. Soc. - Istruz-Univ-Ricerca - Comunicazioni - Pol. Agricole - Pres. Cons. Min. - Economia
	attività innovative rivolte al pubblico o all'esterno	○ Campagne informative ○ difesa ambiente ○ attività di istruttoria delle domande di agevolazione imprenditoria femminile ○ predisposizione e valutazione prove scritte di concorso interno	Bassa	- Lavoro e Pol. Soc. - Istruz-Univ-Ricerca - Politiche Agricole - Attività produttive

In evidenza (;), gli esempi più ricorrenti.

Frequenza di utilizzo: Alta quando almeno un terzo delle amministrazioni vi fa ricorso,

Bassa quando meno di un decimo.

5. La sperimentazione: i tentativi di introdurre nuovi modelli operativi e nuovi criteri di gestione

Nel complessivo processo di cambiamento delle pubbliche amministrazioni stanno prendendo sempre più quota autonome iniziative di sperimentazione da parte delle amministrazioni pubbliche. Si tratta di un fenomeno di enorme rilievo, poiché:

- introduce fattori di dinamicità forte nel complesso delle organizzazioni pubbliche
- permette di “convalidare”, previa la concreta applicazione di previsioni normative, le riforme legislative (o, al contrario, permettere di verificare le ragioni della scarsa praticabilità di una norma)
- favorisce il confronto, mediante le tecniche del *benchmarking* tra le amministrazioni
- prefigura soluzioni più avanzate sul piano normativo
- crea circuiti virtuosi
- alimenta la cultura dell'innovazione
- motiva e compatta il personale delle amministrazioni, favorendo processi di “fidelizzazione”.

La sperimentazione è un fenomeno di grande importanza: sufficientemente esteso (specie se rapportato alla tradizionale mancanza di spinta all'innovazione del sistema pubblico), ma difforme. La diversità riguarda tanto la qualità e l'ambito degli interventi, quanto il tipo di amministrazioni coinvolte. Sul piano quantitativo la sperimentazione ha trovato più larga applicazione in ambito territoriale. Circostanza del tutto ovvia in relazione al numero delle amministrazioni territoriali ed alla loro dimensione complessiva, ma spiegabile anche con la particolare dinamicità che molti enti locali ed alcune regioni hanno mostrato negli ultimi anni. Ciò nonostante, anche in alcune amministrazioni centrali si sono avviati interessanti esperimenti di innovazione.

Le iniziative delle amministrazioni centrali non sono riconducibili a criteri univoci, né per i settori di intervento, né per i criteri di scelta. In alcuni casi (Ministeri degli Esteri e dell'Interno, Istat, Ministero delle Attività produttive) la sperimentazione è fondata sull'ampliamento dell'utilizzo delle tecnologie informatiche. In altri casi —

come al Ministero della Giustizia – gli interventi tendono a privilegiare la riorganizzazione e le modalità gestionali. Forme di sperimentazione riguardanti il controllo di gestione sono state avviate anche nel Ministero delle Comunicazioni. Nel ministero dell'Interno si sono avviate procedure sperimentali su nuovi modelli di rilevazione dei fenomeni di droga e tossicodipendenza.

Nelle tabelle che seguono si è tentato di aggregare le informazioni concernenti il quadro delle attività di sperimentazione condotte nelle amministrazioni centrali dello Stato nel biennio 2000-2001. Il tentativo ha limiti intrinseci dati sia dalla variabilità intrinseca del fenomeno (a sua volta, ascrivibile alla eterogeneità delle missioni istituzionali) sia dalla difficoltà di conferire il carattere di “sperimentale” ad attività che a volte sono soltanto parzialmente innovative. Le tabelle si configurano come dei prospetti che mettono in relazione le tipologie delle attività con le amministrazioni che maggiormente vi hanno fatto ricorso.

Per quanto riguarda le tipologie, mediante un processo di tipizzazione iterativo (ottenuto per aggiustamenti successivi), si è scelto di adottare un criterio su due livelli.

Il primo livello rappresenta il carattere prevalente dell'iniziativa di sperimentazione, definibile come fattore di primo intervento (fattore leva). Sotto tale profilo si sono individuate cinque tipologie (o classi):

○ *tecnologico-informatica*: è, oggi, il fattore strumentale per eccellenza. L'assunto di partenza – sul quale sono basate molte delle sperimentazioni condotte dalle amministrazioni – è che le ricadute si potranno avere su tutti i versanti (ad esempio quello organizzativo o sui profili di tipo economico).

○ *organizzativa (o funzionale)*: quando la leva dell'innovazione è riconoscibile nelle variazioni di processo o di *intelaiatura burocratica*.

○ *economico-finanziaria*: laddove il fattore di leva è rappresentato da una variabile finanziaria.

○ *diretta su obiettivi di missione istituzionale dell'amministrazione*: in questo caso l'amministrazione sperimenta iniziative direttamente riconducibili alla sua funzione istituzionale (es: il Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti attua la sperimentazione su aspetti connessi alla sicurezza stradale; il Ministero dell'Interno sperimenta modalità innovative in tema di controllo del territorio)

o *inerente la comunicazione e l'informazione*: nel caso in cui si intervenga direttamente con iniziative tese a potenziare la diffusione di informazioni (partendo dall'ipotesi che sia condivisa la convinzione che tale diffusione sia "un bene in sé").

Tale disaggregazione offre, ovviamente, soltanto uno spettro piuttosto ristretto degli effetti che si dispiegano a seguito della adozione di alcune innovazioni o sperimentazioni. Vi sono iniziative che pur apparendo di natura essenzialmente informatica esplicano la gran parte degli effetti sul cambiamento organizzativo e/o sulla comunicazione, mentre altre iniziative di tipo comunicativo o dirette alla missione istituzionale si dimostrano efficaci nelle politiche di contenimento dei costi o anche in una diversa riallocazione delle risorse (variabili economico-finanziarie).

Per questo la seconda colonna delle tabelle contiene un'indicazione sintetica sui campi di prima ricaduta degli effetti delle politiche di sperimentazione, nella misura in cui è stato possibile valutarla sulla base delle informazioni disponibili (secondo livello).

Le due tabelle illustrano, nel modo descritto, il panorama delle attività di sperimentazioni realizzate. Per ragioni di (relativa) omogeneità si è deciso di suddividere i dati in due settori:

- Ministeri ed amministrazioni statali;
- Agenzie (soprattutto ex Dipartimenti dell'amministrazione finanziaria), Enti pubblici e Aziende autonome.

Attività di sperimentazione: Ministeri ed amministrazioni statali

Carattere prevalente o fattore di primo intervento	Con impatto prevalente sul versante:	Amministrazioni interessate
TECNOLOGICO - INFORMATICO	organizzativo	Attività produttive, Esteri, Interno, Economia e Finanze
	Comunicazione esterna o potenziamento dei flussi informativi interni	Esteri, Ambiente, Difesa (Comando Interforze), MIUR, Economia e Finanze, Presidenza del Consiglio dei ministri.
	Economico-finanziario	MIUR, Comunicazioni
	offerta di nuovi servizi o potenziamento di servizi già esistenti nel quadro della missione istituzionale	Attività produttive, Interno, Presidenza del Consiglio dei ministri
ORGANIZZATIVO	Rafforzamento e controllo	Difesa (Comando Interforze), Interno
	nuovo disegno organizzativo o diversa articolazione del lavoro	Beni culturali, Giustizia (Polizia Penitenziaria), MIUR, Interno
	Semplificazione	Giustizia
ECONOMICO - FINANZIARIO	contenimento costi (controllo di gestione)	Interno, Economia e Finanze
	riallocazione risorse	Giustizia
	Altro	MIUR
SPERIMENTAZIONI SU OBIETTIVI DI MISSIONE ISTITUZIONALE	Ridistribuzione redditi	Lavoro e P.S.
	Controllo del territorio	Interno, Infrastrutture e trasp., Eco. e Finanze
	Servizi alle famiglie e alle imprese	Interno, Infrastrutture e trasp., MIUR
	Altro	Giustizia, Presidenza del Consiglio dei ministri, Min, Eco. e Fin.
COMUNICAZIONE	Interna	Interno, Polizia di Stato
	Esterna	Interno, Giustizia
	di contesto (creazione di flussi informativi multiscopo)	Interno, Polizia di stato, PCM

Attività di sperimentazione: Agenzie, Aziende autonome ed Enti pubblici non economici

Carattere prevalente o fattore di primo intervento	Con impatto prevalente sul versante:	Amministrazioni interessate
TECNOLOGICO — INFORMATICO	organizzativo	ISPESL, INAIL, ISTAT
	Comunicazione (interna o esterna)	ACI, INAIL, ISPESL, CNR, ISTAT
	Economico-finanziario	ISPESL, INAIL
	Offerta di nuovi servizi o potenziamento di servizi già esistenti nel quadro della missione istituzionale	INPDAP, ISTAT, INAIL, Agenzia Entrate
ORGANIZZATIVO	Rafforzamento e controllo	INPDAl, CNR, Agenzia Territorio, Agenzia Dogane
	nuovo disegno organizzativo o diversa articolazione del lavoro	INPDAP, INPS
ECONOMICO - FINANZIARIO	contenimento costi (controllo di gestione)	INAIL
	riallocazione risorse	INPDAl
SPERIMENTAZIONI SU OBIETTIVI DI MISSIONE ISTITUZIONALE	Controllo del territorio	CONI, ISTAT, Vigili del Fuoco
	Servizi alle famiglie e alle imprese	CONI
COMUNICAZIONE	Comunicazione esterna	INPS, CNR, Agenzia Entrate

Capitolo III

Le politiche di riforma amministrativa:
il nuovo ruolo del Dipartimento della Funzione pubblica

CAPITOLO 3

Le politiche di riforma amministrativa: il nuovo ruolo del Dipartimento della Funzione pubblica

1. Dalle norme all'attuazione: il monitoraggio delle riforme amministrative

Il periodo che si è aperto con le leggi 8 giugno 1990, n.142 sugli enti locali e 7 agosto 1990, n. 241 sul procedimento amministrativo e giunge sino ad oggi è generalmente considerato il “decennio delle riforme amministrative”. Indubbiamente, moltissime innovazioni normative hanno interessato un po' tutto il sistema della pubblica amministrazione: organizzazione dei ministeri, ruolo e poteri delle regioni, assetto dei poteri locali, rapporto tra politica e amministrazione, ruolo dei dirigenti pubblici, rapporto di lavoro dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni, ordinamento finanziario e bilancio dello Stato e degli enti territoriali, ruolo e poteri della Corte dei conti, sistema dei controlli amministrativi, giustizia amministrativa.

Tuttavia, non sempre questo grande sforzo riformatore - che ha attraversato stagioni politiche differenti ed ha coinvolto forze politiche e maggioranze diverse - ha prodotto, nella collettività dei cittadini, delle imprese e degli utenti, la percezione di un effettivo cambiamento. Non sempre il mutamento delle leggi ha determinato un corrispondente mutamento della realtà.

Molto spesso, anzi, si è riprodotto il fenomeno - non nuovo per la nostra storia amministrativa - della separazione tra indicazioni del legislatore e comportamenti concreti delle amministrazioni. Molte volte, si è avuta la sensazione che le riforme della Pubblica Amministrazione siano rimaste sulla carta delle Gazzette Ufficiali. All'attenzione posta al processo decisionale “ascendente” (elaborazione di una proposta di riforma, sua trasformazione in norme approvate dal Parlamento o, su sua delega, dall'esecutivo) non è

sempre corrisposta una pari attenzione relativa alla fase “discendente” del percorso decisionale (concreta attuazione della norma mediante la dislocazione delle risorse finanziarie, umane e strumentali, nonché attraverso mirati processi di formazione del personale).

Una delle cause può essere ravvisata nella insussistenza di adeguati strumenti di verifica e valutazione dello stato di attuazione e dell’impatto delle riforme amministrative. Sono mancate, in particolare, una rete e un’attività organica, continua ed efficace di monitoraggio, sviluppata dalle strutture pubbliche a tutti i livelli, sui progressi, sulle fasi di stallo e sui possibili regressi nel processo di modernizzazione delle amministrazioni pubbliche.

Un secondo ordine di cause è ravvisabile nel sostegno non sempre sufficiente – in termini di assistenza tecnica, di formazione e di trasferimento e diffusione di *know how* – assicurato alle amministrazioni, ai dirigenti e ai dipendenti pubblici impegnati nei processi di cambiamento e di riforma.

A queste carenze il Dipartimento della Funzione Pubblica sta tentando di ovviare con una serie di iniziative avviate tra il 2000 e il 2002 con la collaborazione della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione (SSPA), del Formez, della Conferenza dei Presidenti delle Regioni, dell’Anci, dell’Upi e dell’Uncem. Iniziative che ruotano anche intorno all’idea di un nuovo ruolo che il Dipartimento è chiamato a svolgere nell’odierno sistema amministrativo.

2. Il nuovo ruolo del Dipartimento della Funzione pubblica

Sviluppo della società dell’informazione, avanzamento del processo di integrazione europea, evoluzione verso un assetto federale dello Stato, progressiva affermazione dei principi di sussidiarietà verticale ed orizzontale nel funzionamento delle istituzioni e dell’amministrazione, profonda modifica del sistema dei controlli, responsabilità dirigenziale per i risultati, sono tutti fattori che hanno spinto, progressivamente, a ripensare le strategie di riforma dell’amministrazione ed il ruolo che, in esse, deve svolgere il Dipartimento della Funzione pubblica.

Fino ad epoca recente il Dipartimento ha interpretato il ruolo di potere centrale dello Stato, chiamato a governare l’assetto delle pubbliche amministrazioni attraverso atti unilaterali espressione di sovranità e autorità quali leggi, regolamenti e circolari. Tale

metodo, tuttavia, non sempre si è rivelato efficace e, soprattutto, appare ormai superato – tanto più oggi, alla luce del nuovo titolo V° della Costituzione e delle accresciute funzioni di regioni ed enti locali - dalla evoluzione del sistema.

Dì qui la tendenza alla progressiva trasformazione del Dipartimento della Funzione pubblica in “Centro di raccordo e cooperazione tra istituzioni amministrative e Cabina di regia e monitoraggio del cambiamento amministrativo”

Il Dipartimento si è, soprattutto dalla seconda metà del 2001, concretamente impegnato a promuovere e orientare i processi di modernizzazione delle pubbliche amministrazioni mediante strumenti consensuali come accordi e intese, basati sulla partecipazione delle istituzioni amministrative di volta in volta interessate e degli utenti. In tal modo, si è cercato di fare dell'innovazione del sistema amministrativo non più un adempimento imposto dall'alto, bensì un obiettivo di azione condiviso dai destinatari del cambiamento i quali, anzi, ne sono spesso i promotori.

Inoltre, particolare impegno è stato dedicato ad assicurare, direttamente o con l'ausilio di soggetti esterni, al sistema delle Pubbliche Amministrazioni (con in prima linea regioni ed enti locali), servizi di consulenza-assistenza tecnica-formazione-supporto al cambiamento amministrativo, organizzativo e gestionale.

E ancora, speciale attenzione è stata dedicata - già nel 2000 e, poi, con intensità rafforzata nel 2001-2002 - a due nuove frontiere del cambiamento amministrativo: l'innovazione tecnologica, quale strumento per un totale ripensamento dell'organizzazione e dell'attività amministrativa; la comunicazione istituzionale, quale strumento per avvicinare cittadini e amministrazione e creare tra essi un clima di fiducia, nonché quale manifestazione di un approccio orientato all'ascolto delle esigenze degli utenti e alla *customer satisfaction*.

Infine, attraverso l'attivazione di un “Osservatorio permanente sulla modernizzazione delle pubbliche amministrazioni”, attraverso l'organica pianificazione delle attività dell'Ispettorato della Funzione Pubblica e, ancora, attraverso particolari iniziative come la banca dati “Buoni esempi” (gestita congiuntamente da Dipartimento della Funzione Pubblica e Formez), si è puntato a monitorare con continuità e organicità lo stato di attuazione delle riforme e dei cambiamenti amministrativi e ad individuare *best practices* e casi di eccellenza da proporre quale sussidio per le amministrazioni impegnate nell'attuazione delle riforme.

L'organizzazione del Dipartimento della Funzione Pubblica ha subito conseguenti mutamenti. Con decreto del Ministro per la Funzione pubblica del 2 ottobre 2000 il

Dipartimento è stato riarticolato in 7 Uffici di livello dirigenziale generale, coordinati dal Capo dipartimento, ai quali si affianca l'Ispettorato generale della Funzione pubblica. Rispetto all'assetto precedente, la principale novità è stata l'istituzione dei due nuovi Uffici per la Formazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni e per la Informatizzazione e lo sviluppo delle reti telematiche delle Pubbliche Amministrazioni, chiamati a interpretare e indirizzare le rispettive esigenze e azioni nelle Pubbliche Amministrazioni. L'Ufficio del Dipartimento per l'Informatizzazione e lo sviluppo delle reti telematiche nelle amministrazioni è stato, per altro, soppresso nell'autunno 2001, in parallelo con la istituzione, nell'ambito della Presidenza del Consiglio, di uno specifico Dipartimento per l'Innovazione e le tecnologie, posto alle dipendenze del corrispondente Ministro.

Successivamente, con decreto ministeriale del 31 ottobre 2001, è stata costituita, nell'ambito del Dipartimento della Funzione pubblica, per la durata di tre anni, una "Struttura di missione" per la Comunicazione e l'informazione istituzionale in materia di Pubblica Amministrazione. Tra i suoi compiti, il coordinamento delle iniziative per l'attuazione della legge 7 giugno 2000, n. 150 sulla comunicazione e l'informazione delle pubbliche amministrazioni e, più in generale, iniziative volte a migliorare la percezione collettiva del ruolo e dell'attività delle pubbliche amministrazioni.

3. I nuovi obiettivi di *policy* del Dipartimento della Funzione pubblica.

Gli obiettivi di *policy* definiti, ai sensi dell'art. 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165 e dell'art. 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n.286, dalle annuali direttive generali del Ministro della Funzione Pubblica sull'attività amministrativa e sulla gestione del Dipartimento evidenziano - nel 2001 e, ancor più, nel 2002 - questa novità di approccio.

La direttiva per il 2001, adottata il 6 aprile 2001, sottolinea l'impegno a fare del Dipartimento una leva per promuovere e sostenere il cambiamento nelle Pubbliche amministrazioni e per favorire la circolazione delle conoscenze e delle esperienze di *best practices*, in vista di un sistema delle Pubbliche Amministrazioni sempre più orientato all'efficienza, all'efficacia e al servizio ai cittadini.

Ma è soprattutto con la direttiva del Ministro per il 2002, adottata il 14 marzo, che la nuova impostazione e i nuovi obiettivi sono stati più chiaramente enunciati. Così infatti recita il documento:

<<Sono, quindi, individuati i seguenti obiettivi prioritari che l'azione del Dipartimento della Funzione pubblica dovrà perseguire nell'anno 2002 e nel medio periodo successivo considerandone la specifica rilevanza e congruità con l'azione di Governo:

- a) Semplificare al massimo il rapporto tra pubbliche amministrazioni, cittadini e imprese, orientando concretamente ai bisogni degli utenti l'azione delle pubbliche amministrazioni e dei pubblici dipendenti, rendendo misurabili tempi e risultati delle azioni e dei procedimenti amministrativi.
- b) Promuovere e favorire la massima revisione e semplificazione dei procedimenti amministrativi e delle procedure operative delle amministrazioni, in costante sinergia con l'avanzamento dei processi di digitalizzazione.
- c) Contribuire a rendere le pubbliche amministrazioni italiane più veloci e più vicine agli utenti, per farne un punto di forza del sistema-Paese e un fattore di competitività nell'ambito dell'economia nazionale e sopranazionale.
- d) Ridurre in misura significativa lo stock normativo e migliorare la qualità della regolazione, sia di fonte legislativa, sia regolamentare o di altro tipo.
- e) Razionalizzare e riorganizzare la struttura e le funzioni di amministrazioni, enti e autorità pubblici alla luce sia del processo di federalismo e di devolution in atto, sia del principio di sussidiarietà orizzontale, che implica l'affidamento a privati, al mercato, alle autonomie sociali, di quelle attività d'impresa e servizi che possano essere meglio svolte. A questo obiettivo si connettono anche potenziali effetti di razionalizzazione e riduzione della spesa pubblica.
- f) Portare ad effettiva realizzazione il processo – fin qui delineato dalle norme ma poco o nulla attuato – di esternalizzazione di funzioni e di trasposizione con gli adattamenti resi comunque necessari dalla pubblicità del ruolo e delle funzioni che caratterizza le amministrazioni, di logiche e metodologie d'impresa nella gestione sia delle pubbliche amministrazioni, sia del relativo personale, per assicurare maggiore efficienza, economicità ed efficacia al sistema amministrativo.
- g) Promuovere una cultura della comunicazione istituzionale monitorando l'attuazione della legge 150/2000 e promuovendo, al proprio interno, un modello di comunicazione integrata che contribuisca alla nuova identità del lavoro pubblico.
- h) Realizzare la transizione del Dipartimento della Funzione pubblica verso il nuovo ruolo di Centro di cooperazione e raccordo fra istituzioni amministrative e cabina di regia dell'innovazione amministrativa: un Centro che opera prevalentemente attraverso il coinvolgimento paritetico, l'assistenza tecnica, la consulenza e le politiche di formazione per il personale pubblico e fa leva sulla capacità di elaborare, raccogliere, verificare e diffondere soluzioni organizzative e funzionali, modelli di eccellenza e *best practices* nei diversi ambiti dell'attività amministrativa.
- i) Valorizzare la funzione del Dipartimento come cabina di monitoraggio permanente sull'attuazione delle riforme amministrative e sulla modernizzazione del sistema amministrativo.
- j) Potenziare e sviluppare il settore della comunicazione interna, sollecitando gli uffici ad una maggiore cooperazione e mettendo in essere tutti gli strumenti necessari per consentire una tempestiva e informata circolazione delle informazioni.

Per il perseguimento di tali obiettivi occorrerà tener conto, infine, dell'intervenuta modifica del Titolo V della Costituzione. In particolare, l'attuazione delle politiche innovative, promosse dal Dipartimento e coinvolgenti le Istituzioni regionali e locali, dovrà svolgersi in piena coerenza con quanto previsto dalle nuove norme costituzionali e,

pertanto, tenere costantemente presente il nuovo assetto delle competenze legislative e amministrative e fare leva su strumenti di coinvolgimento, compartecipazione e raccordo, tra cui le conferenze di servizi e la costituzione di tavoli di coordinamento con le regioni e gli enti locali.>>

In concreto, per attuare questi orientamenti, il Dipartimento della Funzione pubblica ha intrapreso, nel periodo considerato, molteplici azioni. In particolare, nella XIV^a legislatura sono stati avviati, in stretta sinergia, interventi sia a livello normativo e di tecniche della normazione (sulla riorganizzazione dei Ministeri: leggi 317/2001 e 137/2002; sulla riforma della dirigenza statale: legge 145/2002; sulla semplificazione delle norme e sulla codificazione per materie organiche: ddl Sn776-C.n.2579, attualmente in seconda lettura alla Camera; sulla semplificazione dei procedimenti amministrativi: C.n. 2122-bis-B, attualmente in terza lettura a Montecitorio; sull'analisi preventiva di impatto della regolamentazione: direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 25 ottobre 2001), sia a livello amministrativo e gestionale (con 40 programmi di azione analiticamente specificati in sede di direttiva del Ministro sull'attività amministrativa e sulla gestione per il 2002).

Per quanto riguarda, in particolare, il versante della normazione, va sottolineato l'approccio alla riduzione quantitativa e il miglioramento qualitativo delle norme che regolano l'attività di cittadini, imprese e delle stesse pubbliche amministrazioni non più attraverso delegificazioni/semplificazioni parziali, ma attraverso codificazioni per materie omogenee. Questo alleggerimento dell'ordinamento e accorpamento delle norme in codici ordinati e organici è, d'altronde, fattore di semplificazione determinante per creare condizioni di contesto – di “ambiente normativo”, si potrebbe dire – ottimali per rilanciare lo sviluppo economico, sociale e culturale del Paese.

D'altra parte l'AIR-Analisi preventiva dell'impatto della regolamentazione – attuata sperimentalmente dal 2001 – è volta a far sì che, in futuro, l'adozione di nuove leggi abbia luogo soltanto dopo che sia stato verificato il prevedibile impatto delle nuove norme in termini di costi-benefici per la collettività e per le categorie più direttamente coinvolte.

Tra i programmi di azione di natura amministrativo-gestionale tre in particolare devono qui essere ricordati, per il loro valore strategico ed emblematico del nuovo ruolo e del nuovo approccio del Dipartimento della Funzione Pubblica: “*Cantieri*”, “*Qualità ed efficienza delle pubbliche amministrazioni*” e “*Governance*”.

Il progetto “*Cantieri*” incentiva e assiste le innovazioni amministrative di regioni, enti locali e altri soggetti pubblici ispirate a valori come l'attenzione ai risultati, l'orientamento agli utenti, la gestione manageriale e la chiarezza del linguaggio e, cosa molto importante, favorisce la diffusione e riproduzione di tali innovazioni presso altre amministrazioni in altre parti del Paese. Strumenti emblematici ne sono il sito www.cantieripa.it e la “Banca dati